قسم: العلوم الإدارية نموذج رقم (٢٦)

تخصص: العلوم الإدارية

ملخص رسالة ماجستير

عنوان الرسالة: "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء".

إعداد الطالب: محمد بن عبد ا العثمان.

إشراف: الأستاذ الدكتور/ عمار حسين بو حوش.

لجنة مناقشة الرسالة:

١- أ. د. عمار حسين بو حوش.

٢- د. هاني يوسف خاشقجي.

٣- د. متعب مشعل الشلهوب.

تاريخ المناقشة: ١٠/ ٣/ ١٤٢٤هـ الموافق ١١/ ٥/ ٢٠٠٣م.

مشكلة البحث:

تعاني الأجهزة الحكومية في الدول النامية، ومنها أجهزة الشرطة من مشكلات تفويض السلطة. ومن مظاهرها تركز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء، الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل، وتعطيل مصالح المستفيدين من أنشطة في تلك الأجهزة وتأثر الروح المعنوية للمرؤوسين.

أهمية البحث: تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تناقش موضوعاً هاماً وحيوياً وملحاً وهو تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء. ويعتبر هذا الموضوع حجر الزاوية في التنظيم الإداري.

أهداف البحث:١- التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض.

٢- التعرف على العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض.

٣- التعرف على العوامل الإيجابية لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض.

٤- التعرف على العوامل الدافعة لنجاح التفويض في السلطة لدى شرطة منطقة الرياض.

٥- التعرف على تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض.

٦- التعرف على الفروق في استجابات المبحوثين وفق المتغيرات الديموغرافية.

تساؤلات الدراسة: ١-ما هي الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض الـسلطة فـي تطـوير ومرونة العمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض؟

٢- ما هي العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟

٣- ما هي العوامل الإيجابية لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟

٤- ما هي العوامل الدافعة لنجاح التفويض في السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟

٥- ما هو تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض؟

٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية؟

منهج الدراسة: هذه الدراسة تطبيقية تتبع المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الآخر تعتمد على العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة وتهدف أساسا إلـى محاولـة الإجابة على أسئلة البحث.

النتائج:

١- أظهرت نتائج الدراسة فوائد تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي ومنها تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين، وعدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.

٢- أظهرت نتائج الدراسة معوقات تفويض السلطة ومنها حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية.

٣- أظهرت نتائج الدراسة العوامل الإيجابية لتفويض السلطة ومنها وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق، وتثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة.

٤- أظهرت نتائج الدراسة القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة ومنها تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء، والارتقاء بمستوى الأداء، والاستثمار الأفضل للوقت.

٥- أظهرت نتائج الدراسة تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء ومنها أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز.

٦-وجود علاقات إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابات أفراد العينة على بعض الفقرات وفي بعض المحاور.

نموذج رقم (٢٧)

Department: Administrative Sciences .
Specialization: Administrative Sciences.

MA THESIS ABSTRACT

Thesis Title: “Delegation of Authority and Its Effect on Efficiency of Performance”.

Prepared by: Mohammad Abdullah Al-Othman.

Supervised by: Prof. Dr. Ammar Hussein Boo Housh.

Thesis Defence Committee:

١- Prof. Dr. Ammar Hussein Boo Housh.
٢- Dr. Hani Khashogji.
٣- Dr. Mite’b Misha’al Al-Shalhoob.

Defence date: ١٠/ ٣/ ١٢٤٢٤ H. Corresponding, ١١/ ٥/ ٢٠٠٣ A.D.

Research Problem:

The governmental systems in the devoloping countries, especially the police systems, suffer from the problem of delegation of authority. The most obvious characteristic of that is the centralization of authority in the hands of a limited number of persons. This results in hindering work.

Research Significance:

This research discusses a vital and important issue, namely, the delegation of authority and its effect on the efficiency of performance. This subject is the corner stone in the administrative structure.

Research Objectives:

١- Identifying the benefits of the delegation of authority in development of the police work in Riyad region police department.
٢- Identifying the factors that hinder delegation of authority in Riyad region police department.
٣- Identifying the positive factors that are necessary for the success of delegation of authority in Riyad region police department.
٤- Identifying the impetus factors for the success of delegation of authority in Riyad region police department.
٥- Identifying the effect of the delegation of authority on the efficiency of performance.
٦- Identifying the differences in the sample’s responses due to there demographic variables.

Research Questions:

١- What are the benefits of the delegation of authority in development of the police work in Riyad region police department?

٢- What are the factors that hinder delegation of authority in Riyad region police department?

٣- What are the positive factors that are necessary for the success of delegation of authority in Riyad region police department.

٤- What are the impetus factors for the success of delegation of authority in Riyad region police department?

٥- What is the effect of delegation of authority on the efficiency of performance.

٦- Are there differences in the sample's responses due to there demographic variables.

Research Methodology:

This is an applied study, following the descriptive approach in its first part and the relationships and differences in its second part which tries primarily to answer the research questions.

Main Results:

١- The most important benefits of the delegation of authority such as the promotion of creativity and initiation and the work runs smoothly.

٢- The most obstacle factors such as the sensitivity and the importance of some decisions.

٣- The most important positive factors such as creating a clear job description and the organizational map.

٤- The most impetus factors such as the development of the positive relationships among the members and the promotion of the efficiency of performance.

٥- The effct of delegation of authority on the efficiency og performance such as accepting more additional work and the quantity of performed work.

٦- There are statistically important relationship, positive or negative, and statistically important differences in the sample's responces due to the demographic variables.

الإهداء

الشكر والعرفان

الملخص بالعربية

تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء

إعداد الطالب: محمد بن عبد ا العثمان.

إشراف: الأستاذ الدكتور/ عمار حسين بو حوش.

مشكلة البحث:

تعاني الأجهزة الحكومية في الدول النامية، ومنها أجهزة الشرطة من مشكلات تفويض السلطة. ومن مظاهرها تركز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء، الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل، وتعطيل مصالح المستفيدين من أنشطة في تلك الأجهـزة وتـأثر الروح المعنوية للمرؤوسين.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تناقش موضوعاً هاماً وحيوياً وملحاً وهو تفـويض الـسلطة وأثره على كفاءة الأداء. ويعتبر هذا الموضوع حجر الزاوية في التنظيم الإداري.

أهداف البحث:

١- التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطـوير ومرونـة العمـل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض.

٢- التعرف على العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض.

٣- التعرف على العوامل الإيجابية لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض.

٤- التعرف على العوامل الدافعة لنجاح التفويض في السلطة لدى شرطة منطقة الرياض.

٥- التعرف على تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض.

٦- التعرف على الفروق في استجابات المبحوثين وفق المتغيرات الديموغرافية.

تساؤلات الدراسة:

١-ما هي الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمـل الـشرطي لدى شرطة منطقة الرياض؟

٢- ما هي العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟

٣- ما هي العوامل الإيجابية لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟

٤- ما هي العوامل الدافعة لنجاح التفويض في السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟

٥- ما هو تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض؟

٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية؟

منهج الدراسة:

هذه الدراسة تطبيقية تتبع المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الآخـر تعتمـد علـى العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة وتهدف أساسا إلى محاولة الإجابة علـى أسئلة البحث.

النتائج:

١- أظهرت نتائج الدراسة فوائد تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي ومنها تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين، وعدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.

٢- أظهرت نتائج الدراسة معوقات تفويض السلطة ومنها حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية.

٣- أظهرت نتائج الدراسة العوامل الإيجابية لتفويض السلطة ومنها وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق، وتثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة.

٤- أظهرت نتائج الدراسة القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة ومنها تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء، والارتقاء بمستوى الأداء، والاستثمار الأفضل للوقت.

٥- أظهرت نتائج الدراسة تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء ومنها أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز.

٦-وجود علاقات إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابات أفراد العينة على بعض الفقرات وفي بعض المحاور.

الملخص بالإنجليزية

"Delegation of Authority and Its Effect on Efficiency of Performance".

Prepared by: Mohammad Abdullah Al-Othman.

Supervised by: Prof. Dr. Ammar Hussein Boo Housh.

Research Problem:

The governmental systems in the devoloping countries, especially the police systems, suffer from the problem of delegation of authority. The most obvious characteristic of that is the centralization of authority in the hands of a limited number of persons. This results in hindering work.

Research Significance:

This research discusses a vital and important issue, namely, the delegation of authority and its effect on the efficiency of performance. This subject is the corner stone in the administrative structure.

Research Objectives:

١- Identifying the benefits of the delegation of authority in development of the police work in Riyad region police department.
٢- Identifying the factors that hinder delegation of authority in Riyad region police department.
٣- Identifying the positive factors that are necessary for the success of delegation of authority in Riyad region police department.
٤- Identifying the impetus factors for the success of delegation of authority in Riyad region police department.
٥- Identifying the effect of the delegation of authority on the efficiency of performance.
٦- Identifying the differences in the sample's responses due to there demographic variables.

Research Questions:

١- What are the benefits of the delegation of authority in development of the police work in Riyad region police department?
٢- What are the factors that hinder delegation of authority in Riyad region police department?
٣- What are the positive factors that are necessary for the success of delegation of authority in Riyad region police department.
٤- What are the impetus factors for the success of delegation of authority in Riyad region police department?

٥- What is the effect of delegation of authority on the efficiency of performance.
٦- Are there differences in the sample's responses due to there demographic variables.

Research Methodology:

This is an applied study, following the descriptive approach in its first part and the relationships and differences in its second part which tries primarily to answer the research questions.

Main Results:

١- The most important benefits of the delegation of authority such as the promotion of creativity and initiation and the work runs smoothly.
٢- The most obstacle factors such as the sensitivity and the importance of some decisions.
٣- The most important positive factors such as creating a clear job description and the organizational map.
٤- The most impetus factors such as the development of the positive relationships among the members and the promotion of the efficiency of performance.
٥- The effct of delegation of authority on the efficiency og performance such as accepting more additional work and the quantity of performed work.
٦- There are statistically important relationship, positive or negative, and statistically important differences in the sample's responces due to the demographic variables.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر	ب
ملخص الدراسة بالعربية	ت
ملخص الدراسة بالإنجليزية	ج
فهرس المحتويات	خ
فهرس الجداول	د
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
المقدمة	١
أولا: مشكلة الدراسة	٦
ثانيا: أهمية الدراسة	٨
ثالثا: تساؤلات الدراسة	٩
رابعا: أهداف الدراسة	١٠
خامسا: فروض الدراسة	١٠
سادسا: مفاهيم أهم مصطلحات الدراسة	١١
سابعا: الدراسات السابقة	١٣
الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: إدارة الشرطة بين المركزية واللامركزية الإدارية	٢١
أولا: المركزية الإدارية	٢٣
ثانيا: الترابط بين نظام الشرطة وأنظمة الحكم المركزية	٢٧
أسس النظام المركزي للشرطة	٢٧
صور النظام المركزي للشرطة	٢٨
مزايا نظام الشرطة المركزي	٢٩
عيوب نظام الشرطة المركزي	٢٩
ثالثا: اللامركزية الإدارية وعلاقتها بتفويض السلطة	٣٠
حدود اللامركزية	٣٢
مزايا اللامركزية	٣٤

الموضوع	الصفحة
مساوئ اللامركزية	٣٥
رابعا: نظام الشرطة في الجهاز الإداري اللامركزي	٣٥
عناصر النظام اللامركزي للشرطة	٣٦
نظام الشرطة في الولايات المتحدة	٣٦
أجهزة الشرطة في الولايات المتحدة الأمريكية	٣٧
تقدير النظام اللامركزي للشرطة	٣٨
مزايا النظام اللامركزي للشرطة	٣٨
انتقادات وعيوب نظام الشرطة اللامركزي	٣٨
المبحث الثاني: ماهية التفويض الإداري وطبيعته	٤٠
التعريف بالتفويض الإداري وعناصره	٤٠
أولا: التعريف بالتفويض الإداري	٤٠
ثانيا: عناصر التفويض الإداري	٤٦
التمييز بين التفويض الإداري وما يشابهه من تصرفات	٥٠
أولا: التفويض والوكالة	٥٠
ثانيا: التفويض والحلول الإداري	٥٢
ثالثا: التفويض الإداري والنيابة	٥٤
المبحث الثالث: شروط تفويض السلطة وأنواعه	٥٦
شروط تفويض السلطة	٥٦
أنواع تفويض السلطة	٦١
أولا: أنواع تفويض السلطة في القانون الإداري	٦١
ثانيا: أنواع تفويض السلطة في علم الإدارة العامة	٦٥
المبحث الرابع: معوقات تفويض السلطة	٦٦
أولا: معوقات تنظيمية عامة	٦٧
ثانيا: المعوقات الشخصية التي تعود للرئيس	٦٨
ثالثا: المعوقات الشخصية التي تعود للمرؤوس	٧٠
المبحث الخامس: كفاءة الأداء	٧١
أولا: مفهوم الكفاءة	٧١

الموضوع	الصفحة
ثانيا: مفهوم الأداء	٧٣
عناصر الأداء	٧٤
تقييم الأداء	٧٥
عناصر تقييم الأداء	٧٦
طرق تقييم الأداء	٧٦
الفصل الثالث: الإطار المنهجي	
منهج الدراسة	٧٨
مجتمع الدراسة	٧٩
عينة الدراسة	٧٩
أداة الدراسة	٧٩
الصدق والثبات	٨١
أساليب المعالجة الإحصائية	٨٣
محددات الدراسة	٨٣
الفصل الرابع: تحليل البيانات الإحصائية	٨٤
الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها	
نتائج الدراسة	١٤٢
التوصيات	١٤٨
المراجع	١٥٠
الملاحق	
أسماء المحكمين	١٥٦
الاستبانة	١٥٧

فهرس الجداول

الرقم	محتوى الجدول	الصفحة
١	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات	٧٩
٢	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور	٨٠
٣	معاملات الارتباط بين المحاور	٨٠
٤	معاملات الثبات	٨١
٥	خصائص العينة وفق العمر	٨٣
٦	خصائص العينة وفق الرتبة	٨٣
٧	خصائص العينة وفق الوظيفة	٨٤
٨	خصائص العينة وفق المؤهل العلمي	٨٤
٩	خصائص العينة وفق مدة الخدمة	٨٥
١٠	خصائص العينة وفق الإشراف على موظفين	٨٥
١١	خصائص العينة وفق عدد الموظفين تحت الإشراف	٨٥
١٢	خصائص العينة وفق المشاركة في دورات تدريبية	٨٦
١٣	خصائص العينة وفق علاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة	٨٦
١٤	فوائد تفويض السلطة	٨٧
١٥	العوامل المعوقة لتفويض السلطة	٨٩
١٦	العوامل الإيجابية لنجاح عملية تفويض السلطة	٩١
١٧	القوى الدافعة لنجاح عملية التفويض	٩٣
١٨	مؤثرات التفويض على الأداء	٩٥
١٩	معاملات ارتباط بين فوائد تفويض السلطة والعمر	٩٧
٢٠	معاملات ارتباط بين فوائد تفويض السلطة والخبرة	٩٨
٢١	معاملات ارتباط بين فوائد تفويض السلطة وعدد الموظفين تحت الإشراف	٩٩
٢٢	تحليل التباين في فوائد تفويض السلطة تعزى للرتبة	٩٩
٢٣	اختبار شيفيه لاتجاه صالح الفروق لمتغير الرتبة	١٠٠
٢٤	تحليل التباين للفروق في فوائد تفويض السلطة تعزى للوظيفة الحالية	١٠٠
٢٥	تحليل التباين للفروق في فوائد تفويض السلطة تعزى للمؤهل العلمي	١٠١
٢٦	اختبار (ت) للفروق التي تعزى للإشراف على موظفين على محور الفوائد	١٠٢
٢٧	اختبار (ت) للفروق التي تعزى للحصول على دورات على محور الفوائد	١٠٣

الرقم	محتوى الجدول	الصفحة
٢٨	اختبار (ت) للفروق التي تعزى لعلاقة الدورات بالتفويض على محور الفوائد	١٠٤
٢٩	معاملات الارتباط بين معوقات التفويض والعمر	١٠٥
٣٠	معاملات الارتباط بين معوقات التفويض والخبرة	١٠٦
٣١	معاملات الارتباط بين معوقات التفويض وعدد الموظفين تحت الإشراف	١٠٧
٣٢	تحليل التباين في معوقات التفويض التي تعزى للرتبة	١٠٧
٣٣	اختبار شيفيه لاتجاه صالح الفروق لمتغير الرتبة	١٠٨
٣٤	تحليل التباين في معوقات التفويض التي تعزى للوظيفة الحالية	١٠٨
٣٥	اختبار شيفيه لاتجاه صالح الفروق لمتغير الوظيفة الحالية	١٠٩
٣٦	تحليل التباين في معوقات التفويض تعزى للمؤهل العلمي	١٠٩
٣٧	اختبار (ت) للفروق التي تعزى للإشراف على موظفين على محور المعوقات	١١٠
٣٨	اختبار (ت) للفروق التي تعزى للحصول على دورات على محور المعوقات	١١١
٣٩	اختبار (ت) للفروق التي تعزى لعلاقة الدورات بالتفويض على محور المعوقات	١١٢
٤٠	معاملات الارتباط بين العوامل الإيجابية والعمر	١١٣
٤١	معاملات الارتباط بين العوامل الإيجابية والخبرة	١١٤
٤٢	معاملات الارتباط بين العوامل الإيجابية وعدد الموظفين تحت الإشراف	١١٥
٤٣	تحليل التباين للفروق في العوامل الإيجابية التي تعزى للرتبة	١١٥
٤٤	اختبار شيفيه لاتجاه صالح الفروق لمتغير الرتبة	١١٦
٤٥	تحليل التباين للفروق في العوامل الإيجابية التي تعزى للوظيفة الحالية	١١٦
٤٦	تحليل التباين للفروق في العوامل الإيجابية التي تعزى للمؤهل العلمي	١١٦
٤٧	اختبار (ت) للفروق في العوامل الإيجابية تعزى للإشراف على موظفين	١١٧
٤٨	اختبار (ت) للفروق في العوامل الإيجابية تعزى للدورات التدريبية	١١٨
٤٩	اختبار (ت) للفروق في العوامل الإيجابية تعزى لعلاقة الدورات بالتفويض	١١٩
٥٠	معاملات الارتباط بين القوى الدافعة والعمر	١٢٠
٥١	معاملات الارتباط بين القوى الدافعة والخبرة	١٢٠
٥٢	معاملات الارتباط بين القوى الدافعة وعدد الموظفين تحت الإشراف	١٢١
٥٣	تحليل التباين للفروق بين القوى الدافعة التي تعزى للرتبة	١٢١
٥٤	تحليل التباين للفروق بين القوى الدافعة التي تعزى للوظيفة الحالية	١٢٢
٥٥	تحليل التباين للفروق بين القوى الدافعة التي تعزى للمؤهل العلمي	١٢٢

الرقم	محتوى الجدول	الصفحة
٥٦	اختبار (ت) للفروق تعزى للإشراف على موظفين على محور القوى الدافعة	١٢٣
٥٧	اختبار (ت) للفروق تعزى للحصول على دورات تدريبية على محور القوى الدافعة	١٢٤
٥٨	اختبار (ت) للفروق تعزى لعلاقة الدورات بالتفويض على محور القوى الدافعة	١٢٥
٥٩	معاملات الارتباط بين التأثير على كفاءة الأداء والعمر	١٢٦
٦٠	معاملات الارتباط بين التأثير على كفاءة الأداء والخبرة	١٢٧
٦١	معاملات الارتباط بين التأثير على كفاءة الأداء وعدد الموظفين تحت الإشراف	١٢٨
٦٢	تحليل التباين للفروق بين التأثير على كفاءة الأداء التي تعزى للرتبة	١٢٨
٦٣	تحليل التباين للفروق بين التأثير على كفاءة الأداء التي تعزى للوظيفة الحالية	١٢٩
٦٤	تحليل التباين للفروق بين التأثير على كفاءة الأداء التي تعزى للمؤهل العلمي	١٢٩
٦٥	اختبار (ت) للفروق تعزى للإشراف على موظفين على محور كفاءة الأداء	١٣٠
٦٦	اختبار (ت) للفروق تعزى للحصول على دورات تدريبية على محور كفاءة الأداء	١٣١
٦٧	اختبار (ت) للفروق تعزى لعلاقة الدورات بالتفويض على محور كفاءة الأداء	١٣٢

الفصل الأول

مدخل الدراسة

المقدمة

في العهود الماضية، وخاصة قبل الثورة الصناعية، كانت النشاطات الإدارية للحكومات محدودة، ودورها يقتصر على جمع الضرائب لتمويل الحروب ومرافق الدفاع والأمن والقضاء. وبهذا المعنى، فإن نشاطات الإدارات الحكومية كانت تنصب على حماية الأنظمة السياسية وتوفير الأمن والاستقرار لكل حكومة وكان ضعف تدخل الدولة في الميدان الاجتماعي والاقتصادي أمراً طبيعياً ومتمشياً مع ظروف المجتمع السياسية والاقتصادية والاجتماعية في تلك الفترة، حيث كان الفرد يعتمد على نفسه في إشباع حاجاته الضرورية، وما على الدولة إلا أن توفر له استتباب الأمن في الداخل والخارج حتى يستطيع أن يتصرف في مباشرة شؤونه المعيشية في أمن وسلام دائمين(١).

وبمرور الوقت، تنوعت نشاطات الحكومات وإداراتها بحيث تلعب دوراً حيويا في مجالات التعليم والتنمية الاقتصادية وبناء المؤسسات الإدارية وذلك بقصد خلق تعاون متين وثقة متبادلة بين المواطنين وحكوماتهم. وبعبارة أخرى، فإن بيئة العمل الجديدة فرضت على الإدارات الحكومية مسايرة روح العصر وتلبية احتياجات المواطنين في كل مجال. وبإيجاز فإن تزايد تدخل الحكومات في كل صغيرة وكبيرة تهم مواطنيها قد جاءت نتيجة لأسباب عديدة،منها التقدم التكنولوجي والعلوم التطبيقية التي أحدثت انقلاباً في انتشار العلم والمعرفة ووسائل الاتصال الفكري والمادي والإعلامي، وما نتج عن ذلك من تغيير في مختلف المناحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة، وما ترتب على ذلك من تعدد وتشعب في وظائفها.

---

(١) مد عبد ا ميد أبو زيد، أثر التفويض الإصلاح الإداري (دراسة مقارنـة). القـاهرة: در النهـضة العربية، ١٩٧٧م، ص٥.

ولمواجهة هذه الزيادة المضطردة في وظائف الدولة وتعدد الخدمات التي تقدمها لمواطنيها، أصبح لزاما على الحكومة أن تحكم سيطرتها على الاقتصاد القومي بقدر الإمكان، وتسعى لتلبية احتياجات رعاياها ومطالبهم المتزايدة باستمرار. وهكذا فسحت المجال لمواطنيها كي ينشطوا ويعملوا على تحسين مستوى معيشتهم والتمتع بالخدمات العامة والحاجات الأساسية مما تطلب جهوداً مضاعفة من الدولة وجهازها الإداري في سبيل الإعداد والوفاء بهذه المطالب وحمايتها.

ونتيجة لهذا التغير الجوهري في وظائف الدولة وتوجهها نحو تلبية الاحتياجات الاجتماعية، فقد ارتفعت وتيرة العمل الإداري، وتطلب ذلك ازدياد عدد العاملين في الجهاز الإداري وتنوع اختصاصاتهم وتعدد مطالبهم حتى أصبحت الإدارة الآن تمثل مجموعة إدارات تعلو الواحدة الأخرى، وتتولى كل منها قدرا من السلطات تباشره تحت إشراف الإدارة التي تعلوها.

ويرى الباحث منخلال ما تقدم أنه نتيجة لازدياد وظائف الدولة وموظفيها، فقد تغير أسلوب العمل وأثمرت المجهودات عن بروز اتجاهات ومبادئ عامة يتسم بها كل تنظيم إداري معاصر، ومنها اتخاذ أسلوب المركزية واللامركزية الإدارية في قطاعات ووظائف معينة مع الاتجاه نحو التفويض بالسلطة أو الاختصاص باعتباره ضرورة عملية يقتضيها التنظيم الحديث للجهاز الإداري.

ولعل أهم نقطة ينبغي التركيز عليها هنا، هي أن العمل الإداري المبني على الاختصاص يتطلب تحديد مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضة. إذ لا يمكن للرئيس أن يتهرب من مسئوليته عن الأنشطة التنظيمية الخاصة بالمرؤوسين. فالمسؤولية لا تفوض، أي لا يجوز أن يتخلص الرئيس من مسئوليته بالإدعاء أن الخطأ هو خطأ المرؤوسين([1]).

ولهذا فإن رجل التنظيم حينما يبنى هيكل أية منظمة عامة ويرتب وحداتها وفقاً للتسلسل القيادى داخلها، نجده يبين اختصاصات كل موظف، واضعاً نصب

---

(١) علي الشرقاوي، العملية الإدارية: وظائف ا ديرين. الإسكندرية: دار ا امعة ا ديدة للنشر، ٢٠٠٢م، ص٢٨٤.

عينيه عدة اعتبارات متعددة، كطريقة اختياره وموضعه في التنظيم ومركزه الوظيفي وتأهيله ومدى ما يتمتع به من خبرات علمية... الخ.

غير أن هذا لا يعني أنه يتعين على الرئيس أن يستأثر بالسلطة ولا يفوضها لمعاونيه. فالانفراد بالسلطة يؤدي إلى الكثير من المساوئ والتعقيدات من الناحية العملية في ممارسة الاختصاصات المتعددة مما يعطي في النهاية نتائج متواضعة قد تؤدي إلى تعطيل سير المرافق العامة. كما أنه يفترض أن لكل إنسان جهدا وطاقة محدودة، وأن ما يطلب من هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف الكاملة داخل أي قطاع أو منظمة، لا يستطيع أن يقوم به شخص واحد بل لا بد من الجهد المتكامل والتعاون والتنسيق بين مختلف الوحدات داخل القطاع الواحد، وبالتالي تظهر أهمية تفويض السلطة أو الاختصاص في جزء منه، إلى أشخاص في نفس الوحدة، حيث يخول لهم القيام بهذه الأعمال بضوابط وشروط معينة ليتفرغ الرؤساء لأعمال الإدارة ووضع السياسات العامة والتخطيط داخل المنظمة التي يرأسها[1].

وهذا ما حدا بالكثير من الدول إلى التخلي تدريجيا عن النظام المركزي المتشدد، ذلك أن النظام الذي تستأثر فيه الحكومة المركزية في العاصمة بالوظيفة الإدارية، ولا تشاركها في ذلك أية سلطات أخرى، قد أصبح في حكم المستحيل أن يتمكن أي مسؤول في العاصمة من متابعة جميع أعمال إدارته في العاصمة وفي ربوع الأقاليم التي تتواجد بها أقسام إدارية تابعة له. لذا لجأت غالبية الدول ومنها المملكة العربية السعودية إلى التخفيف من حدة المركزية، ومنها ما أخذ بنظام اللامركزية الإدارية الذييهدف إلى توزيع السلطة الإدارية بين جهات متعددة في الدولة، ومن ثم يجيء التفويض محتلاً مركز الصدارة في هذا الشأن باعتباره أحد الوسائل التي يتم بمقتضاها توزيع جزء من الواجبات وجزء من السلطة اللازمة لتنفيذ ذلك القدر الذيتم التفويض فيه.

مما تتقدم يتضح أن عملية تفويض السلطة مرتبطة إلى حد كبيـر بنظـام اللامركزية في الإدارة. كما أن للتفويض صلة قوية بما يسمى بالصلاحيات وتحمل

---

(١) مود إبراهيم الوا ، نظرية التفويض الإداري: دراسة مقارنة، القاهرة: دار الفكر العر ، ١٩٧٩م، ص١٠١

المسؤوليات. فعند تفويض الصلاحية لا بد من تحمل المسؤولية، ولا بد من المحاسبة أو المساءلة للتوازن بين الصلاحية والمسؤولية. فالصلاحية تعطي حق الممارسة، والمسؤولية تشكل الالتزام بممارسة الصلاحية المفوضة بين موثوقية سلامة ممارسة المهام المتوقعة من المرؤوسين[١].

وعلى مستوى الجهاز الإداري، من الصعب أن يتوفق القائد الإداري في بسط نفوذه وسلطته على كافة أقسام الجهاز الإداري الذي يشرف عليه بدون تفويض سلطة، لأن له طاقة وجهد محدودين. لهذا يجب أن يوزع العمل على العاملين معه في إطار التنظيم الإداري. وعليه، في سبيل تحقيق ذلك ينبغي إتباع أسلوب التفويض الإداري في نطاق سلطاته[٢].

وبعبارة أخرى، فالقائد الإداري الناجح هو الذي ينير الطريق أمام معاونيه بإرشادهم وتوجيههم في أداء أعمالهم، وذلك بأن يبدأ في تفويض بعض اختصاصاته أو سلطاته على نحو تدريجي بما يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية للإدارة الحكومية ووفقا للسياسة العامة للجهاز الإداري.

وبهذا يكون الباحث قد مهد الطريق لموضوع دراسته للأحكام والمبادئ العامة للتفويض في السلطة وأثر ذلك على كفاءة الأداء رامين من وراء ذلك إلى بحث هذا الموضوع الهام من جميع جوانبه المتعددة بالعرض والتحليل المناسبين مع التطبيق على قطاع الشرطة بمنطقة الرياض.

وإذا كانت دراسة التفويض التشريعى الذي تخوله السلطة التشريعية إلى رئيس الدولة تكون في نطاق الدستور الذي يأذن به في أحوال استثنائية محدودة، فإن دراسة التفويض الإداري يجب أن تكون في نطاق كل من الإدارة العامة والقانون الإداري وهما المجالان الطبيعيان لدراسته.

فالتفويض عبارة عن مفهوم يصف تحويل أو نقل السلطة الرسمية إلى شخص آخر. و قد يصبح التفويض ضروريا عندما يكون المديرون غائبين عن

---

(١) ها عبدالر ن الطويل،الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي:سلوك الأفراد وا ماعات النظم،عمان:ا امعـة الأردنية،١٩٨٦م،ص٢٨٦.

(٢) عزيزة الشريف، أنشطة العملية الإدارية، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٦م، ص٨٣.

وظائفهم أو قد يكون التفويض عبارة عن فلسفة المدير أو رغبتـه فـي تـدريب وتطوير المرؤوسين.[1]

(١) مصطفى شاويش،الإدارة الحديثة، عمان،دار الفرقان،١٤١٤هـ ،ص٤٩٧.

أولاً: مشكلة الدراسة

تعاني الأجهزة الحكومية في الدول النامية، ومنها أجهـزة الـشرطة مـن مشكلات تفويض السلطة. ومن مظاهرها تركز السلطة في يد عدد محـدود مـن الرؤساء، الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل، وتعطيـل مـصالح المستفيدين من أنشطة في تلك الأجهزة وتأثر الروح المعنوية للمرؤوسين. ونتيجة لهذه الظاهرة تتراكم المشاكل وتنخفض وتيرة العمل بسبب عدم التصدي للمـشاكل في حينها. وفي الحقيقة أن مشكلة تمركز السلطة في يد عدد قليل من المسؤولين، يعتبر من المشاكل الرئيسية في الدول العربية، ومن ضـمنها المملكـة العربيـة السعودية. إن جوهر المشكلة يكمن في صعوبة التحرك بـدون الحـصول علـى موافقات الجهات الأمنية العليا وذلك خوفا من تجاوز الصلاحيات وعدم الحـصول على تفويض من أعلى.(1)

ولهذا فإن التفويض في السلطة يطرح مشكلة عويـصة، والـسؤال الـذي يطرح هنا كيف يمكن حل مثل هذا الإشكال؟ وفي بداية الأمر، يبدو أن الحل يكمن في القيام بإصلاحات إدارية وذلك نظرا لتغير الظـروف وحتميـة مماشـاة روح العصر. ولهذا نلاحظ أن المملكة العربية السعودية قد شـعرت بأهميـة إدخـال إصلاحات إدارية منذ مدة طويلة وذلك نظرا لتنوع الخدمات الأمنية وتحقيقا لهـذا الهدف، جاءت خطة التنمية الثالثة بقصد إدخال إجراءات عمل جديدة على إدارات المملكة وتخفيف بعض القيود الإدارية. وقد حققت هذه الإصلاحات نتائج إيجابيـة في البداية غير أنها لم تكن كافية.(2)

وفي فترة لاحقة، قررت حكومة المملكة العربية السعودية إدخال إصلاحات إدارية جديدة على إداراتها الحكومية وذلك مع بداية انطلاقة خطة التنمية الوطنيـة في عام ١٣٩٠هـ واستمر التوسع في تقديم الخدمات الأمنية إلى وقتنا الحاضر،

---

(١)عبد الباري درة وآخرون،"قياس ا اهات كبار موظفي الدولة ا ملكة العربية السعودية و عملي التفويض والانظباط الوحدات التنظيمية ا ختلفة"، لة ا موك،العدد الأول، لد ٧،١٩٩١م.

(٢) وزارة التخطيط، خطة التنمية الثالثة (١٤٠٠-١٤٠٥هـ) ا ملكة العربية السعودية، الرياض: مطابع ا كومة، ١٤٠٠هـ، ص٢

إلا أنه مازالت تواجه قطاع الشرطة بعض المشكلات الإدارية التي قد تحول دون تحقيق غايته المنشودة. ومن هذه المشاكل إحجام القيادات الإدارية عـن تفـويض السلطة، والتي رأي الباحث أنها تعتبر مشكلة تواجه قطاع الشرطة.

وقد نادى العديد من المهتمين بقضايا الإدارة في المملكة العربية الـسعودية بالبحث في المركزية الشديدة التي تعاني منها بعض الأجهزة الإدارية فـي اتخـاذ قراراتها، حيث طالبوا بإعطاء عناية خاصة لموضوع سلطة اتخاذ القرارات وذلك لإيجاد نظام يبعد كابوس المركزية في اتخاذ القرارات. وحسب قناعـاتهم، فـإن الإدارة الحديثة تقوم على أساس اللامركزية الإدارية وهو الأسلوب الـذي يعتمـد على توزيع الوظيفة الإدارية ومسؤولياتها بين ممثلي الحكومـة المركزيـة فـي العاصمة وبين السلطات الإدارية اللامركزية الأخرى المرفقية والمحلية، وأيـضا توزيع هذه السلطات بين المسؤوليات الوظيفية المختلفة. [1]

وقد لاحظ الباحث الآثار السلبية لظاهرة تركيز السلطة فـي يـد الـرئيس واستئثاره بها الأمر الذي سبب العديد من المشاكل، مثل اختناقات العمـل وتـأخر إنجاز الأعمال وطول إجراءاتها، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية وانعـدام حسن التصرف والمبادرة من قبل المرؤوسين بسبب غياب عنصر المشاركة فـي اتخاذ القرارات، وهو ما يؤثر بدوره على كفاءة الأداء داخل المنظمـة، ويعتبـره الباحث مشكلة تستحق البحث والدراسة.

لذا فإن الباحث يتطرق في دراسته هذه في الفصل الثـاني إلـى تفـويض السلطة بالتعرض في البداية إلى الشرطة بين المركزية واللامركزية ومن ثم مفهوم تفويض السلطة وعناصره وكذا التمييز بين التفويض الإداري ومـا يماثلـه مـن تصرفات كالوكالة والحلول والنيابة وشروط التفويض وأنواعه ومعوقات تفـويض السلطة وكفاءة الأداء، ثم يعرج بالبحث في الفصل الثالث على منهجيـة الدراسـة وفي الفصل الرابع يستعرض الباحث نتائج الدراسة، وفي الفصل الخامس لملخص النتائج ومناقشتها والتوصيات.

---

(1) مد عبدالر ن الطويل، "دور الإدارة العامة التنمية الاقتصادية"، ث مقدم لندوة أ يـة الإدارة التنمية، معهد الإدارة العامة، الرياض: ١٣٩٩، ص٥٥.

وعليه يمكن بلورة مشكلة البحث في الآتي "تفويض السلطة وأثـره علـى كفاءة الأداء".

ثانياً :أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تناقش موضوعاً هاماً وحيويـاً وملحـاً وهو تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء. ويعتبر هذا الموضوع حجر الزاوية في التنظيم الإداري، حيث تمتزج فيه القاعدة القانونيـة (فـي القـانون الإداري) بالتطبيق العملي للتنظيم في إطار علم الإدارة العامة، مما ينتج عنـه قـوة دفـع وتطوير على كافة صوره وفى مختلف مستوياته في السلم الإداري.

وسوف تتناول الدراسة التطبيقية بالبحث والتأصـيل والمقارنـة والتحليـل للتفويض في قطاع الشرطة بمنطقة الرياض بهدف تقويم ماهو معمول بـه حاليـاً ووضع التصور المستقبلي له، بالاستعانة بالاسـتبيان بهـدف الخـروج بـبعض التوصيات وعليه فالتفويض له أهمية بالغة في العصر الحالي وتتمثل هذه الأهمية في الآتي:

١- التفويض يساعد على رفع الضغط عن كاهل القادة الإداريين لكي يتفرغوا لمهـام القيادة الأساسية كالتخطيط والتوجيه والتنسيق ويترك للموظف الأدنى مهمة إنجاز الأعمال الأخرى. كما يتيح للرئيس من خلال إجـراء بعـض التفويـضات إلـى مرؤوسيه. أن يقوموا بدورهم الحقيقي ويستغل المسؤول وقته الثمين فـي قـضايا حيوية مثل المتابعة والتنسيق بين العناصر التي تشتغل في الميدان. وبهذه الطريقة يستطيع المسؤول أن يتحلى بروح العمل الجماعي وتكون عنده والرؤيا الواضـحة عند اتخاذ القرارات وعند تدريب معاونيه في ممارستهم لنشاطهم. (١)

٢- تفويض السلطة أو الاختصاص ضرورة من ضرورات حسن التنظيم الإداري من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بكل هيئة أو منظمة إدارية وإنجاز المهام الموكولـة

---

(١) عزيزة الشريف، مرجع سابق، ص٨٧.

إليها، بسرعة إصدار القرارات والقضاء على البطء في الإجراءات، بالإضافة إلى خفض الأعباء المالية نتيجة ذلك[1].

٣-أن المرؤوسين بحكم اتصالهم بجمهور المنتفعين بالخدمات يكونون أكثـر إلمامـاً بالحقائق التي تمكنهم من اتخاذ القرارات وبالتالي تكون مناسبة وملبيـة لحاجـات الأفراد وأمانيهم[2].

٤-تركيز السلطة في يد فرد أو عدة أفراد، يخلق جواً أوتوقراطياً يعطل تنمية القدرات المختلفة للمرؤوسين ويؤدي إلى السلبية واللامبالاة، ويزيد من قيام السلطة بدورها التسلطي في مواجهة المرؤوسين، ومن ثم،فالتفويض يساهم فـي تـوافر تنـسيق الجهود الجماعية مما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال.

وبإيجاز فقد بذلت حكومة المملكة العربية السعودية جهوداً كبيرة في شتى مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والأمنية، وخطت خطوات ناجحة في محاولة تطوير وتنمية منظماتها الإدارية. وسوف تكون هذه الدراسة بمشيئة ا تعالى إضافة للمكتبة العربية. ويأمل الباحث الاستفادة منها في مجال البحوث العلمية وهو ما ينشده الباحث من وراء إجراء هذه الدراسة.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة

تطرح هذه الدراسة عددا من التساؤلات التي تشكل الإجابـة عنهـا المحتـوى النظري والتطبيقى لهذه الدراسة، ولعل أهمها:

١- ما هي الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض؟

٢- ما هي العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟

٣- ما هي العوامل الإيجابية لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟

٤- ما هي العوامل الدافعة لنجاح التفويض في السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟

---

(١) عبد الغ بسيو عبدا ، التفويض السلطة الإدارية، ب وت: مطابع الأمل، ١٩٨٦م، ص٤٤.

(٢) مود إبراهيم الوا ، مرجع سابق، ص٢٨٥.

٥- ما هو تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض؟

رابعاً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

١- التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض.

٢- التعرف على العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض.

٣- التعرف على العوامل الإيجابية لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض.

٤- التعرف على العوامل الدافعة لنجاح التفويض في السلطة لدى شرطة منطقة الرياض.

٥- التعرف على مدى تأثير السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض.

خامساً: فروض الدراسة

١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية في فوائد تفويض السلطة تعزى للعوامل الديموغرافية.

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة أو فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تفويض السلطة تعزى للعوامل الديموغرافية.

٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الإيجابية تعزى للعوامل الديموغرافية.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الدافعة تعزى للعوامل الديموغرافية.

٥- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير تفويض السلطة على الأداء تعزي للعوامل الديموغرافية.

سادساً: مفاهيم أهم مصطلحات الدراسة

١- <u>التفويض</u>: تعددت التعريفات الخاصة بموضوع التفويض في علم الإدارة العامة وفقاً لنوع دراسته ومجاله، والمقصود بالتفويض "منح الغير (المفوض إليه) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة. فقد يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لبعض معاونيه الذين يثق بهم ويفوضهم السلطات التي تمكنهم من التصرف لأداء هذه الاختصاصات بكفاءة وفاعلية.[(١)]

كما يعرفه جاري ديسلر بأنه "دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس". [(٢)] ويقصد به أيضا "تخصيص السلطة لشخص معين ليتمكن من القيام بواجبات محددة لذلك فتفويض السلطة من المدير إلى المرؤوسين ضرورة للتشغيل الفعال للتنظيم لأن المدير لا يستطيع القيام بالأعمال بنفسه أو الإشراف على مختلف أجزاء التنظيم. [(٣)]

ويتحقق التفويض عندما يحول مدير ما جزءا من صلاحياته النظامية إلى أحد مرؤوسيه دون أن يتخلي عن مسؤولياته الإدارية المطلقة التي عهدت إليه من قبل النظام أو من قبل رئيسه، وفي هذه الحالة يصبح المرؤوس المفوض مسؤولا عن ما أسند إليه من عمل، وعن نتائجه أمام من فوض له. فالتفويض إذن هو نقل مؤقت للصلاحيات من شخص في مستوى تنظيمي معين إلى شخص آخر في مستوى تنظيمي أدنى.[(٤)]

وفى تعريف آخر للتفويض "أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه"[(٥)] .

---

(١) زكي مود هاشم، <u>أساسيات الإدارة</u>، الكويت: ذات السلاسل، ٢٠٠١م، ص ٢٨١

(٢) جاري ديسلر، <u>أساسيات الإدارة: ا بادئ والتطبيقات ا ديثة</u>، دار ا ريخ، تعريب عبد القادر مد (دز ت).

(٣) عاطف مصطفى مكاوي "السلطة وا سؤولية إدارة ا ؤسسات الاجتماعية"، الاسكندرية: ا ؤ ر الثالث للتوجيه الإسلامي للخدمة الاجتماعية، ١٩٩٥م، ص ١٤٦.

(٤) فياض العـ ي، "تفويض السلطة بـ القبول والرفض"، <u>لة ا رس الوط</u> ، السنة الثامنة عش، ١٩٩٧م،ص ٧١.

(٥) ماجد راغب ا لو، <u>علم الإدارة العامة</u>، الإسكندرية: دار ا طبوعات ا امعية، ١٩٨٥م، ص٢٩٩.

ونخلص من التعريفات السابقة للتفويض من وجهة نظر بعض علماء الإدارة العامة، على أنها تتسع في مجال هذا العلم لتشمل الهدف من التفويض في الإطار القانوني الخاص به، مع تحديد مسئوليات المفوض إليه عن أدائه للعمل الجديد المخول إليه بمقتضى هذا التفويض، مع عدم تخلي الأصيل عن مسئوليته عما يترتب عن أداء هذا العمل من نتائج، وهذا شأن فقهاء الإدارة العامة في تعريف العمليات الإدارية المختلفة، إذ يتناولونها على أنها ظاهرة إدارية تموج بالحركة في الحياة الإدارية ومن خلال الهيكل التنظيمي في السلم الإداري، على عكس فقهاء القانون الإداري الذين يتناولونها في حالة الثبات والسكون، واتجاه الإدارة العامة يمثله الفقه الأمريكي بالمعنى السابق إيضاحه.

٢- السلطة: وهي القوة التي بمقتضاها يستطيع المسؤول أداء العمل المطلوب منه وفقاً للخطة الموضوعة. فمن يملك السلطة من حقه أن يتوقع الطاعة ممن يعملون تحت مسئوليته والسلطة تعتمد على التدرج الرئاسي والمستويات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي. [١] وتعرف أيضاً بأنها الحق المكتسب في إصدار الأوامر الذي تمنحه الوظيفة لشاغلها. [٢]

ويراها هاشم بأنها الصلاحيات المخولة للإداري والتي تتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين ووجوب الطاعة من طرفهم. [٣]

والسلطة أيضا تعني الحق الذي يمنح لشخص ما، فيضع في يده القوة التي تمكنه من أن يوجه غيره، فيصدر له الأوامر الملزمة والتعليمات الواجبة الاتباع. [٤]

كما تعرف السلطة بأنها "حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر. [٥]

---

(١) ا هوس وآخرون، مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري ا ملكة العربية السعودية، الرياض: (د. ن)، ١٩٨٧م، ص ٦١.

(٢) مد عبد القادر علاقي، الإدارة: دراسة ليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة الأو ، جدة: امة، ١٩٩٦م، ص ٢٦٥.

(٣) زكي مود هاشم، التنظيم وطرق العمل، الكويت: ذات السلاسل، ١٩٨٨م، ص ٩١..

(٤) مكاوي، مرجع سابق، ص ١٢٠

(٥) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ٢٧٤..

(٦) إبراهيم عبد ا منيف، الإدارة: ا فاهيم، الأسس، ا هام، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٨٣م، ص ١٨٥.

٣- كفـاءة الأداء: يقصد بمصطلح الكفاءة كما يراها المنيف بأنها القـدرة علـى الأداء بصورة مرضية [٦] وتعرف كذلك بأنها الصلاحية والقدرة على إتمام هـدف ما أو عملية ما بنجاح وفقا لما هو محدد لها.

ويقصد الباحث بكفاءة الأداء: أن يؤدي العاملون الأعمال المسندة إلـيهم بالكفـاءة التي تتفق مع متطلبات طبيعة العمل ليحقق بذلك رضى المسؤولين فـي المنظمـة ورضى الجمهور المتعامل مع هؤلاء العاملون.

سابعاً:الدراسات السابقة

الدراسات التي أجريت في موضوع تفويض السلطة، ومن أهمها ما يلي:

١- **دراسة شفيق زكي بعنوان "التفويض في الاختصاص"، دراسة حول تطور أحكامه ومدى كفايتها لمواجهة مشكلة التركيز الإداري (١٩٧٠م) .[٤]**

لقد تطرق الباحث في دراسته للجوانب القانونية لعملية التفويض مع مناقشة نظام التفويض في مصر، وشرح خصائصه مشيراً إلى تشابه النظام المصري مع النظام الفرنسي في هذا الخصوص، مستعرضاً في سياق الدراسة نصوص الأنظمة والقوانين في مجال التفويض في السلطة الإدارية. وقد رأي الكاتب أن كل هذه القوانين، بالرغم من التطوير المستمر الذي أدخل عليها، لم تستطع القضاء نهائياً على ظاهرة التركيز الإداري للسلطة.

ويخلص الباحث في ختام دراسته إلى القول بأنه إزاء هذا الوضع "تركيز السلطة" لامناص من الالتجاء إلى مبدأ التفويض، بمعنى أن يفوض الرئيس مرؤوسيه جزء من اختصاصاته. ولعل التأكيد على أهمية التفويض في تلك الدراسة واعتباره كحل وحيد لظاهرة التركيز الإداري هو نقطة الالتقاء مع دراسة الباحث هذه التي تختلف عنها فيما يتعلق بالجوانب القانونية للتفويض.

---

(٤) شفيق زكي،"التفويض الاختصاص -دراسة حول تطور أحكامه..."، لة الإدارة، لد٣،عدد٢ القاهرة:أكتوبر ١٩٧٠م.

٢- **دراسة ماك دونالد سولتر بعنوان" تفويض الـسلطة والتنـسيق مبـدآن رئيسيان للإدارة الفعالة"** (١٣٩٠هـ) [١]**.**

في الحقيقة أن هذه الدراسة تسعى للإجابة على التساؤل: ما هـي الـسلطة التي يجب تفويضها؟ وفي رأيه أنه يجب على المدير أن يفوض سلطته لعمـل أي شيء قد يترتب عنه إضاعة وقته ولا يكـون أساسـياً فـي المراقبـة والتوجيـه والإشراف. والشيء المهم الذي أوردته تلك الدراسة وراعى الباحث أن يـضمنه بنود دراسته الميدانية، هو تأكيدها أن يكون التفويض معروفاً ومفهوماً ليس فقـط من قبل الشخص الذي فوضت إليه السلطة بل من قبـل بقيـة أعـضاء التنظـيم الآخرين إذ أن ذلك يساعد على كبح جماح الغيرة المهنية والخلافات.

وما هو واضح، فإن هذه الدراسة لن تكون تكراراً لتلك الدراسة، ذلـك أن مجال تطبيقها سيكون على قطاع الشرطة وهو جهاز أمني فعـال يقـوم بتقـديم خدماته للجمهور.

٣- **دراسة أحمد الطيب غبوش بعنوان "تفويض الـسلطة كأسـاس لتطـوير الخدمة المدنية"**(١٩٨٨م)**.**[٢]

تناولت الدراسة التي أكدت على أهمية ممارسة تفويض الـسلطة والمزايـا التي تعود على المنظمة من وراء ممارسته. كما أنها تشير إلى أن ممارسة تفويض السلطة تجد مجالاً أرحب في القطاع الخاص الذي تحرص إدارتـه دائمـاً علـى النتائج. وتشير الدراسة إلى أن تشبث الرئيس في السلطة ومحاولته الانفراد دائمـاً بإنجاز كل الأعمال والمهام دون إشراك مرؤوسيه يترتب عليه نتيجة حتمية مؤداها إغراق الرئيس الإداري في طوفان تفاصيل الأعمال وتصريف دقائق الأمور ممـا

---

[١] ماك دونالد سولتر"تفويض السلطة والتنسيق مبدآن رئيسيان للإدارة الفاعلة" تر ة حس ياس ، لة الإدارة العامة،العدد العاشر،السنة السابعة،معهد الإدارة العامة، الرياض: ١٣٩٠هـ

(٢)أ د الطيب غبوش "تفويض السلطة كأساس لتطوير ا دمة ا دنية"، لة الإدارة العامة،العدد٣٥،السنة١٠، ديسم ١٩٨٨م.

يقود في النهاية إلى عجزه لا محالة. ويحث الباحث في تلك الدراسة أجهزة الخدمة المدنية بضرورة ممارسة تفويض السلطة لأن المسئولين فيها وهم يصرون علـى احتكار السلطة إنما يجعلون من هذه الأجهزة أجهزة إداريـة متخلفـة لا تواكـب التطور وتظل حبيسة الروتين. وتتشابه هاتان الدراستان في موضوعهما ولكنهمـا يختلفان في التطبيق.

٤- **دراسة محسن محمد العبودى بعنوان "أساليب القيادة الإدارية الحديثة بين المركزية واللامركزية"**(١٩٨٥م)**.(١)**

أوضحت هذه الدراسة أن أسلوب عدم التركيز الإداري يتجسد أساساً فـي تفويض الاختصاصات ويتوصل إلى نقطة هامة مؤداها أنه لا يمكن الوصول إلى اللامركزية إلا بعد تحقيق المركزية. ثم تطرقت الدراسة إلى مزايا وعيوب كل من المركزية واللامركزية والظروف التي تدعو إلى الأخذ بهما. ويخلص كاتب المقال في نهاية بحثه إلى القول أن التحول إلى اللامركزية يمثل إحدى نتـائج الجهـود المبذولة لتطويع المنظمات لاحتياجات التغيير الذي يشق طريقه في كـل مجـال، وتتشابه الدراستنان في إطارهما النظري ولكنهما تختلفان في المجال العملي.

٥- **دراسة علي ثواب العتيبي بعنوان "إعداد القائد الأمني لمواجهـة المهـام المستقبلية"**(١٤٠٩هـ)**.(٢)**

وهدفت إلى وضع تصور يساعد القائمين على الأجهزة الأمنية على تفهـم أهمية إعداد القادة الأمنيين لمواجهة مهام المستقبل ومعرفة احتياجات القائد الأمني فيما يخص إعداده وتأهيله. وقد قدمت هذه الدراسة عدداً من التوصيات لكنها لـم تخرج عن إطار الاهتمام بالتدريب ولم تتطرق بما يكفي إلى الدور البالغ الأهميـة الذي يلعبه تفويض السلطة لتنمية القادة وإعدادهم لمهـام المـستقبل بـل اكتفـت بالتوصية بعدم انفراد القائد الأمني بالساطة. وتأتي هذه الدراسة لتلتقي مع دراسـة

---

(١) سن مد العبودي"أساليب القيادة الإدارية ا ديثة بـ ا ركزية واللامركزية" لة الإدارة، ا اد عيات التنمية الإدارية،القاهرة:ا لد١٧،العدد٤،١٩٨٥م.

(٢) علي ثواب العتي "إعداد القائد الأم واجهة ا هام ا ستقبلية"رسالة ماجست غ منشورة، ا ركز العر للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض: ١٤٠٩هـ.

الباحث حول أهمية تفويض السلطة في إعداد كوادر قيادية مـستقبلية سـبق لهـا خوض غمار التجربة العملية. وبنفس الوقت فإن دراسة الباحث تختلف مـع تلـك الدراسة من كون الدراسة السابقة ركزت على أسلوب التدريب بجميـع صـوره كطريقة رئيسية في تنمية القادة ولم تعطي أسلوب القادة في تفويض السلطة القـدر الكافي من الأهمية.

٦- **دراسة علي محمد العلياني بعنوان" أساليب تنمية القـادة فـي الأجهـزة الأمنية في المملكة العربية السعودية**"(١٤١١هـ).[1]

وأوردت هذه الدراسة ضمن أهدافها كشف أوجه القصور وسد الثغرات في مجال تنمية القائد الأمني والتعرف على الأساليب التي ترفع من كفاءته ومهارتـه، إلا أنه ورغم هذه الأهداف لم تكشف هذه الدراسة عن دور تفويض الـسلطة فـي إعداد وتأهيل القائد الأمني لتولي المهام المـستقبلية، مكتفيـة فـي هـذا الـصدد بالتدريب. وقد تم إدراج هذه الدراسة كدراسة سابقة كونها جاءت لتؤكد على أهمية تنمية وتأهيل القيادات المستقبلية، وهو ما يرمي إليه الباحث في دراسته هذه مـن أهمية تفويض السلطة في خلق قيادات إدارية جديدة.

٧- دراسة ساجدة عبد الأمير بعنوان "تفويض السلطة وأثـره فـي تطـوير الخدمة المدنية".(١٩٩٤م)(٢)

وتناولت هذه الدراسة مفهوم تفويض السلطة وأثره فـي تطـوير الخدمـة المدنية وأشارت إلى أن التفويض في العصر الحاضر أصـبح ضـرورة ملحـة تقتضيها ظروف العمل، وخلصت إلى القول بأن الأحكام والنـصوص التـشريعية الواردة في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية في سلطنة عمان قد حرصت أن يكون هناك تفويض في اعتماد القرارات والمستندات الصادرة بشأن الموظفين مثل التعيين وإعادة التعيين وتحديد ساعات العمل.

---

[1] (١) على مد العليا بعنوان" أساليب تنمية القادة الأجهزة الأمنية املكة العربية السعودية"، رسالة ماجستر غ منشورة، أكاد ية نايف العربية للعلوم الأمنية ١٤١١هـ

[2] (٢) ساجدة عبد الأم بعنوان" تفويض السلطة وأثره تطوير ا دمة ا دنية". شئون ا دمة ا دنية، وزارة ا دمة ا دنية، مسقط: السنة ١٣، العدد ٥٠، أبريل ١٩٩٤م.

٨- دراسة هدى صقر بعنوان "تفويض القرار لدى المديرين في قطاع لبترول (١٩٩٤م) .[١]

وقد هدفت الباحثة بشكل رئيسي في هذه الدراسة إلى التعرف علـى الأداء التفويضي ومحدداته لدى الإدارة العليا في قطاع البترول عن طريق تحديد مستوى المعرفة والمهارة بالتفويض لدى المدراء في عينة الدراسة وتحديد مستوى الدافعية "الاتجاهات" نحو التفويض. وقد استخدمت الباحثة في دراستها المـنهج الوصـفي المسحي للتعرف على الوضع الراهن عن طريق التحديد الكمي والنوعي لمستوى محددات أداء المديرين في قطاع البترول في تفـويض سـلطة اتخـاذ القـرار. واعتمدت الدراسة الميدانية على قائمتين للاستقصاء الموجه للمبحوثين واسـتقرت الباحثة على اختيار الإدارة العليا مجتمعاً للبحث.

وكان من بين نتائج الدراسة وجود معوقات تحد من فاعلية تفويض سـلطة اتخاذ القرار. منها ما يعود إلى عوامل مرتبطة باتجاهات الرؤساء نحـو عمليـة التفويض ومستوى مهارتهم ومعرفتهم بهذه العملية والمفاهيم المرتبطة بها، ومنها ما يعود إلى عوامل تنظيمية. وجاء من ضمن التوصيات العمل على كل مـن شأنه النهوض بعملية التفويض كأحد المبادئ الإدارية وترسـيخ مفهومهـا لـدى القيادات الإدارية عن طريق التدريب بشتى أنواعه وأساليبه. كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات في هذا الجانب مشيرة إلى نـدرتها علـى مـستوى الوطن العربي بأكمله. وتلك الدراسة تتشابه مع الدراسة التي يقوم بها الباحث في كونها تبحث باستخدام المنهج الوصفي في انخفاض مستوى المعرفـة والمهـارة بالتفويض وهذا ما يشكل أحد معوقات التفويض وإن اختلفت عنها بأنهـا جـاءت مقتصرة على مفردات الإدارة العليا. أما الدراسة التي قام الباحث بها فتشمل جميع مستويات الإدارة الثلاث أيضاً كون الدراسة السابقة طبقت في قطاع البترول وهو قطاع يكاد يكون مختلفاً بعض الشيء عن قطاع الأمن التـابع لـوزارة الداخليـة

---

[١] هدى صقر بعنوان" تفويض القرار لدى ا ديرين قطاع البترول". لة الإدارة، العدد ٤، ا لد ٢٦، القاهرة: أبريل ١٩٩٤.

بالإضافة إلى اختلاف طبيعة الأجهزة الإدارية بين كـل مـن المملكـة العربيـة السعودية وجمهورية مصر العربية.

٩- دراسة عايض سعدون العتيبي بعنوان "موقف القيـادات الإداريـة مـن تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال"(١٤١٦هـ)(١).

أجرى الباحث دراسته على عينة مكونة من (١٩٦) فرداً من قيادات الإدارة الوسطى بمنظمات الخدمات العامة بمدينة جدة متبعاً بذلك المنهج الوصفي. وقـد هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء ووجهات نظر عينة الدراسة عن تفويض السلطة في منظماتهم ومدى أهميته ودرجة ممارسته وماهي الفوائد التـي يحققهـا. وقـد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- أن هناك تفويض جزئي لبعض السلطات في منظمات الخدمات العامة في المملكة العربية السعودية.

٢- أن عمليات صنع القرارات في منظمات الخدمات العامة تتسم بالمركزية.

٣- أن هناك العديد من العوامل والأسباب التي تؤدي إلى محدودية التفـويض وهي تنقسم إلى:

١- معوقات التفويض التي ترجع للقيادات الإدارية متمثلة في الرغبة في الظهور بمظهر القوة، والخوف من نفوذ المرؤوسـين ومنافـستهم، وانعـدام الثقـة فـي المرؤوس، والخوف من إخفاق المرؤوس، ومحدودية السلطة لدى الرئيس بمـا لا يكفي لتفويض قدراً منها، وجهل الرؤساء بأحكام التفويض وعدم ممارستهم لها من قبل، وتقييد المرؤوس في حدود ضيقة عن تفويض مهام له والرجوع إلى رئيـسه قبل التصرف.

٢- معوقات تفويض ترجع إلى المرؤوسين متمثلة في انعدام ثقة المرؤوس بنفسه وقلة الطموح لديه وشكه في قدراته، وعدم وجود نظام الحوافز، والخـوف مـن المساءلة عند التقصير، وعدم الحصول على القدر الكافي من السلطة، وعدم توفر

---

(١) عايض سعدون العتيـ بعنوان" موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إ از الأعمال"، رسالة ماجستـ غـ منشورة، جامعة ا لملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: ١٤١٦هـ.

المعلومات الكافية والدعم من الرئيس، وخوف بعض الرؤساء من فقـد صـداقات العمل.

٣- معوقات تفويض ترجع إلى الموقف الإداري في منظمات الخدمات العامة وهي: عدم التحديد الدقيق والكافي للاختصاصات، وعدم وضوح التسلسل الرئاسي، وقلة وضعف وسائل الرقابة والإشراف والاتصال، وعدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين، وعدم وضوح واستقرار نظام العمل وطرق إجراءاته.

هذا وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أبرزها:

١- تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض من خلال تغييـر النظـرة الخاطئة عن التفويض والشك وعدم الثقة بقدرات المرؤوسين والعمل على إيجـاد نظام لمتابعة التفويض.

٢- عقد الدورات التدريبية المناسبة التي تدعم التفويض.

٣- إدخال مهارة التفويض كأحد معايير تقويم الأداء للرؤساء.

٤- إعداد وتأهيل المرؤوسين لممارسة التفويض واختيار الأكفاء منهم.

٥- توفير عدد من العوامل التنظيمية الإيجابية لنجاح التفـويض مثـل وضـع توصيف واضح للاختصاصات وحدود السلطات والمسئوليات وتحديد الهدف مـن التفويض وشكله والنتائج المرتقبة من ورائه وتوفير أكبر قدر ممكن من الاستقرار التنظيمي والوظيفي.

١٠- دراسة عبد ا أحمد حمد آل زمانان بعنوان "معوقات تفويض السلطة: دراسة تطبيقية على إمارة منطقة نجران "(٢٠٠١م)[١].

هدفت دراسة آل زمانان إلى التعرف على معوقات تفويض السلطة من جانب الرؤساء ومعوقات تفويض السلطة التي تعود للمرؤوسين ومعوقات تفويض السلطة التي تعود للتنظيم والتعرف على الاختلاف في رؤية مفردات الدراسة إزاء تلك المعوقات باختلاف متغيراتهم الديموغرافية. وتم استخدام المنهج الوصفي

[١] عبد ا أ د د آل زمانان، "معوقات تفويض السلطة: دراسة تطبيقية على إمارة منطقة ران" رسالة ماجست غ منشورة، أكاد ية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠١م.

التحليلي واستخدام أسلوب المسح الاجتماعي نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة وتكونت العينة من (١٠٤) موظفا.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

١- أن أهم العوامل التي تدفع بالرئيس إلى عدم التفويض هي الرغبة في الظهور بمظهر القوة، وعدم إدراكه لفوائد التفويض، والخوف من إساءة استعمال السلطة المفوضة، وأن التفويض يقلل من أهميته، والحرص على أن تؤدى الأعمال بنمط واحد.

٢- إن أهم العوامل التي تدفع بالمرؤوس إلى عدم تقبل السلطة المفوضة إليه هي عدم حصوله على التشجيع، والخوف من المساءلة وقلة التدريب.

٣- إن أهم العوامل التنظيمية التي تعيق تفويض السلطة هي حساسية وأهمية بعض القرارات، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية.

وتتشابه دراستنا مع هذه الدراسة في أنها أجريت على منظمة حكومية ودرست معوقات تفويض ولكنها تختلف عنها في حجم العينة وأن دراستنا هذه تدرس عوامل أخرى علاوة على المعوقات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

إدارة الشرطة بين المركزية واللامركزية الإدارية

في كل دولة عصرية يوجد تنظيم إداري للأمن الوطني. والمقصود بالتنظيم الإداري تصنيف الأجهزة الإدارية في الدولة وبيان تشكيلها وتوزيع الاختصاصات الإدارية عليها لتنفيذ السياسة العامة للدولة وممارسة هذه الاختصاصات(1).

وعليه، فالتنظيم الإداري ضرورة لا بد منها لكي تنهض السلطة الإدارية بوظائفها، وتطلع باختصاصاتها من أجل تحقيق أهدافها.

وفي الحقيقة ان تنظيم الإدارات الأمنية وعمليات تفويض السلطات لممارسة مهامها، يختلف من بيئة إلى أخرى، وهذا ما ينتج عنه تباين النظم المحلية بها. ومن خلال تمعننا في الهياكل التنظيمية لأجهزة الأمن، بصفة عامة، نلاحظ أن الأسلوبين الرئيسيين لأساليب الإدارة يحددان أن درجة تفويض السلطة الممنوحة من الرئيس للمرؤوس في كل تنظيم. ففي النظام المركزي، يستأثر المسؤول الأول بجميع الصلاحيات المتمثلة في اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة المركزية بينما نلاحظ وجود توزيع نسبي للسلطة في الإدارات التي تتمتع بنظام إداري لامركزي. ولا يفوتنا أن نبين هنا إلى أنه في الواقع العملي، لا توجد مركزية إدارية مطلقة أو لامركزية إدارية مطلقة بل هناك درجات مختلفة من المركزية أو اللامركزية (٢)

وبالنسبة للأسباب التي تكمن خاف اتباع أسلوب المركزية أو اللامركزية في تنظيم العمل الإداري فإنها كثيرة ومتنوعة ومن أهمها(٣):

---

(١)عبدالغ بسيو عبدا ، أصول علم الإدارة العامة. ب وت: الدار ا امعية، ١٩٩٣،ص١٦١.

(٢) النمر وآخرون، الإدارة العامة – الأسس والوظائف. الرياض: الفرزدق، ١٩٩٧م، ص ١٥٦

(٣) مد أنس قاسم جعفر، التنظيم ا لمى والد قراطية. القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٨٢، ص٢٧.

١- درجة الإنتشار الجغرافي للوحدات والفروع التابعة للإدارة الرئيسية.

٢- تعدد مسئوليات الدولة وواجباتها.

٣- أهمية النشاط الذي يزاوله المستوى الإداري.

٤- الفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين.

٥- تجنب انفراد الأقاليم الغنية بمواردها الطبيعية وتعميم الاستفادة منها على المستوى القومي.

٦- ظهور النزعات الإقليمية التي تستهدف تحقيق الاستقلال الذاتي.

٧- تضخم حجم التنظيم الإداري للدولة وتشعب أجهزتها وانتشارها.

٨- التقدم التكنولوجي في البرمجة واستعمال التقنيات الحديثة على المستوى الوطني.

٩- الرغبة في توسيع قاعدة المشاركة الشعبية في إدارة العمل الإداري.

١٠- تنوع المشاكل والموارد وتعددها من إقليم إلى آخر.

١١- اتساع الدولة وكبر حجمها جغرافياً.

١٢- نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري.

ومن ما تقدم يتبين أن أسلوب نظام الشرطة، مركزي أو غير مركزي، يختلف باختلاف نظام الحكم الذي تنتهجه كل دولة كما أن النهج الذي يتم اختياره يكون وليد الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتلك الدولة، ومدى عمق جذور الديمقراطية في المجالين السياسي والإداري.

وعلى هذا الأساس، فقد رأى الباحث التطرق إلى المركزية واللامركزية لأنهما مرتبطتان بعملية تركيز أو عدم تركيز السلطة وتفويضها للمرؤوسين. ولا يمكن معالجة موضوع تفويض السلطة وفهم إدارة الشرطة إلا بتوضيح الأبعاد الكبيرة التي تنعكس على العمل الإداري في مختلف مجالاته وخاصة في مجال تفويض السلطة واتخاذ القرارات. إنه لمن الواضح أن عملية تركيز السلطة في أيدي الرؤساء ينتج عنها صعوبة قيام الرئيس بأداء جميع المهام الملقاه على عاتقه

نظراً لاستئثاره بالسلطة، وهو ما يعد مشكلة في قيام المنظمة بالعمل المناط بها على أكمل وجه. إن لم نقل بأنه يعتبر أحد المشكلات الإدارية التي تعاني منها الدول النامية من خلال إهتمام الرؤساء بالأعمال الروتينية البسيطة بينما يشكو معظم المرؤوسين من الفراغ الناجم عن قلة العمل وحرمانهم من فرصة إظهار مقدراتهم وهو ما أدى إلى انخفاض مستوى الأداء والانتاج بصفة عامة. وهذا ما دفع بعض خبراء التنمية والاصلاحات الإدارية في الدول الناشئة أن يثبتوا ضمن توصياتهم ضرورة الاهتمام بتفويض الرؤساء اختصاصاتهم إلى مرؤوسيهم حتى يتفرغوا هم إلى التخطيط والسياسة العامة، بمعنى العمل على التخفيف من عنق الزجاجة عند المركز الذي يتسبب في أزمات دائمة ومستمرة للإدارة[١]. وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال الحديث عن المركزية الإدارية وعلاقتها بتفويض السلطة.

أولاً: المركزية الإدارية

عرفت المركزية الإدارية أنها تركيز السلطات الإدارية في يد رجال السلطة المركزية في العاصمة وفى يد تابعيهم سواء كانوا يمارسون وظائفهم في العاصمة أو في الأقاليم مع خضوعهم جميعاً للسلطة الرئاسية للوزير[٢].

كما تعرف أيضاً على أنها الاحتفاظ بالسلطات جميعا في يد شخص أو مستوى إداري عال، وبالتالي حق اتخاذ القرارات بحيث لا يسمح للمستويات الأدنى بالتصرف إلا بناء على تعليمات من المستوى الإداري الأعلى أو بعد موافقته[٣].

---

(١) علي العبيد ا د، ((اللامركزية ا اذ القرارات)). لة الإدارة العامة، العدد ٣٢، ربيع الثا ١٤٠٢هـ، ص ١٧٥.

(٢) مد مرغ خ ى، الوجيز القانون الإداري ا غر. الرباط: دار ا غرب للتأليف والتر ة والنشر، ١٩٧٨م، ص٧٠.

(٣) مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص ٥٠٠.

وتختلف المركزية الإدارية عن المركزية السياسية، فالأولى تنحصر في السلطة الإدارية فقط، بينما الثانية تعكس شكل الدولة الموحدة من الناحية السياسية، فتتميز بوحدة التنظيم السياسى للسلطة فيها، بحيث تتجمع السلطات العامة وخاصة السلطتين التشريعية والقضائية في يد سلطة سياسية موحدة تخضع لدستور واحد وتباشر سيادتها في كافة أنحاء الدولة[١].

إنه لمن الواضح أن كثير من الإدارات والمصالح الحكومية تسير على نظام مركزي شديد المركزية، وفي مثل هذا النظام يكون الرؤوساء من جميع المستويات موجهين أنظارهم إلى أعلى دائما أي إلى من يعلوهم من الرؤساء والمسؤولين، وهم غالبا لا ينظرون إلى من دونهم ولا يعيرون إهتمامهم إلى مشكلاتهم أو إلى أمور توجيههم ونموهم، لأن كل رئيس ينظر إلى رئيسه الذي يعلوه يتلقى منه الأوامر والتوجيهات واتخاذ القرارات في كل الأمور صغيرة وكبيرة كذلك في السلطة لتنفيذ كل ما يأمرون به. والأهم من ذلك تأكد كل رئيس من أن الرئيس الذي يعلوه يتقبله، لأن الأول يعتمد على الأخير في ترقياته وعلاواته وفي التقارير التي يكتبها عنه وبالجمله كل الإعتراف بكيانه. ثم إن عدم رضا الرؤساء عن مرؤوسيهم يدخل في نفوس هؤلاء الشعور بعدم الأمان والخوف أو التهديد بالنقل والتقليل من المكانة أمام مرؤوسيهم. فهم دائماً في تفكير فيما يتوقعون من أضرار تقع من رؤسائهم. كما أن النظام المركزي يعود الموظفين على التهرب من المسئولية ويولد لديهم الشعور بأنهم مجرد أداة لتنفيذ ما يصدر إليهم من تعليمات، وهم عاجزون عن استعمال الحرية حتى إذا أعطيت لهم. ويفقد الفرد منهم ثقته بنفسه ويتسرب إلى قرارة نفسه الشعور بأنه قاصر عن كل شيء غير كفء لأداء أي عمل. وفي وسط هذا الجو من المركزية نجد أن الرئيس يخشى دائماً تفويض سلطاته إلى من دونه، لكي لا يجاب غضب الرؤساء الأعلى على هذا الرئيس. فهو دائماً يقبض على السلطة في يديه حتى يتحكم في الأمور بما يرضي رؤساءه

(١) عبد الغ بسيو عبدا ، مرجع سابق، ص١١٨.

الأعلى منه، وهو ما يعد مشكلة تؤثر في سير الأعمال وإنجازها، وفي جو العلاقات الانسانية بين الموظفين بعضهم ببعض، وبينهم وبين الرؤساء[١].

وتخوفاً من الأثار السلبية لهذا التوجه، نادى معظم الذين تناولوا مشكلة المركزية الشديدة في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية بضرورة إيجاد نظام للمشاركة في اتخاذ القرارات. إلا أن المسألة تعتمد وإلى حد بعيد على سلوك الأفراد وإرادة الرؤساء في الإدارات العليا في التفويض، كما أنه لا بد من توافر المهارات والمقدرة على الأداء لدى المرؤوسين ليكونوا أهلاً للتفويض. ولا بد، كذلك، من توافر المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار في المستويات الإدارية الدنيا. وبطبيعة الحال إن نجاح هذه العمليات يحتاج إلى التدريب المناسب لشاغلي الوظائف الإشرافية وترسيخ مفهوم التفويض الصحيح لديهم. كما يحتاج قبل ذلك إلى حسن اختيار شاغلي هذه الوظائف بعد تحديد المؤهلات والقدرات الذهنية والعملية والمعارف العمومية اللازمة لشغلها. ويقع على عاتق أجهزة التنمية الإدارية في المملكة، في هذا الصدد، عبء كبير ومسئولية جسيمة، لأن الوضع يتطلب المزيد من الإنسجام والتنسيق بين جميع الأجهزة لتحقيق الأهداف المرجوة. وحسب رأي الخبراء فلا بد من "إجراء دراسة تحليلية لمعالجة بعض المشكلات الإدارية كظاهرة المركزية في محاولة للتأكيد على تفويض الصلاحيات وممارستها على المستويات المختلفة".[٢]

ويتبين مما تقدم، أن للمركزية الإدارية، مزايا يمكن تلخيصها فيما يلي:

١- مساعدة الرئيس الإداري في الإطلاع على الأمور كافة، والإمساك بزمام الموقف في الجهاز الإداري.

٢- يؤدي الأخذ بالمركزية إلى عدم حدوث ازدواجية في القرارات.

٣- النظام المركزي يعمل على تثبيت أركان الحكومة المركزية وتقوية سلطانها وتدعيم نفوذها.

---

(١)صا الشبكشي، العلاقات الانسانية الإدارة، القاهرة: مكتبة القاهرة ا دیثة ١٩٦٩م، ص ٢٥٨ .

(٢) علي العبيد أ د، مرجع سابق، ص ١٨٤.

٤- يؤدي النظام المركزي إلى توحيد الإدارة في الدولة، وتجانس الأساليب الإدارية، بالإضافة إلى استقرار الإجراءات ووضوحها، الأمر الذي يسهل تطبيقها، وما يفرزه ذلك من السير المنظم للمرافق والحياة الإدارية بصفة عامة.

٥- النظام المركزي يلائم المرافق العامة التي تهدف إلى تقديم خدماتها إلى جمهور المواطنين دون الاقتصار على إقليم معين، وبالتالي يتساوى أفراد الشعب في تحمل تكاليفها ومقدار المنفعة منها. [١]

٦- تحقيق العدالة والمساواة، إذ يميل استخدام أسلوب المركزية إلى ضمان درجة عالية من التماثل في التعامل مع جميع الوحدات الإدارية التابعة للمنظمة من حيث وضع البرامج والسياسات ذات العلاقة بالعمل، وفي ذلك ضمان لتحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين الإدارات المختلفة. [٢]

٧- يعتبر النظام المركزي ضرورة للتخطيط الشامل كما أنه يكفل استمرار السياسة العامة تجاه كل المجالات مثل الأمن والتعليم والعدل... الخ على أعلى مستوى في الإقليم ككل[٣].

أما بالنسبة لسلبيات المركزية وخاصة الاستخدام المفرط لها، فإنه يمكن الاشارة اليها في النقاط التالية:

١- نظام المركزية يتسم بالبطء والتعقيد والروتين لدى تنفيذ الأعمال.

٢- إنه أسلوب غير ديمقراطى، حيث تتركز السلطة في أيدى قلة من الوزراء وكبار الموظفين وتقتل روح المبادرة.

٣- قتل الطموح لدى المرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية، اذ لا تتاح لهم الفرصة في ابراز ما لديهم من مواهب وقدرات يمكن أن تساهم في تطوير وتحسين أنظمة العمل[٤]

---

(١) أبو زيد، مرجع سابق، ص٢٩.

(٢) النمر وآخرون، مرجع سابق، ص ١٦٧.

(٣) راجع هذا الصدد:

عبدالر ن الفرماوى، "النظام ا لمى إطار تكامل النظم وا شاركة الشعبية"، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ١٩٨٦م، ص٥٣ ومابعدها.

(٤) النمر وآخرون، مرجع سابق، ص ١٦٨.

٤- عدم تكوين صف ثاني أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات في المنظمة.

٥- نظام المركزية غير ملائم لمواجهة الإحتياجات المحلية، خاصة بالنسبة للأقاليم البعيدة عن مصدر اتخاذ القرار، مع استئثار العاصمة والمدن الكبرى بمعظم المشروعات والمرافق العامة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم التجانس في مستوى النمو الاجتماعي والاقتصادي في الدولة الواحدة ويزيد من الهوة بينها[١].

ثانياً: الترابط بين نظام الشرطة وأنظمة الحكم المركزية

يقصد بالنظام المركزي للشرطة، تركيز سلطة الشرطة واختصاصاتها تحت قيادة واحدة دون مشاركة من هيئات أخرى، وغالباً ما تتركز وتتجمع هذه السلطات في يد وزير الداخلية ومعاونيه بمقر العاصمة.

وهذا النظام يقوم على تكوين جهاز واحد للشرطة بالدولة يعرف باسم الشرطة الوطنية أو شرطة الدولة، حيث يضم أفراده في كادر واحد ويطبق عليهم قانون واحد، ويستمد الجهاز سلطاته من سلطة الحكومة المركزية في الدولة حيث تنفق عليه من ميزانيتها الخاصة.

أسس النظام المركزي للشرطة:

يستند نظام الشرطة المركزي إلى بعض القواعد والأسس والتى من أهمها:

١- تركيز السلطة في يد الشرطة المركزية في العاصمة، بمعنى أن يكون لوزير الداخلية وتابعيه بالوزارة الهيمنة التامة والإشراف الكامل على جميع أعمال مرؤوسيه من رجال الشرطة.

٢- الاختصاص العام للشرطة في أنحاء الدولة، ففي الدولة التي تأخذ بنظام الشرطة المركزي، تقوم بالإنفاق عليه من ميزانيتها العامة من رواتب وإمكانات

(١) مد مرغ خ ى، مرجع سابق، ص٧٥، حيث خلص إ أنه رغم ا زايا والعيوب ا اصـة بالنظـام ا ركزي إلا أنه ينبغى التنبيه إ أن العنصر البشرى يلعب الدور الأول والأساسى، سواء قيق ا زايـا أو نب ا ساوئ والعيوب، فالنوايا الطيبة والإعداد ا يد والدقة اختيار العنصر البـشرى والـشعور بالواجب الوط ، يعها عوامل مؤثرة كلتا ا التـ .

بشرية ومادية في سبيل أداء رسالته. لذا نجد في هذا النظام أن هيئة الشرطة تباشر نشاطها العام في جميع أنحاء الدولة ولا يقتصر على جزء معين منها[١].

٣- تبعية أفراد الشرطة في الدولة المركزية لمسلك (كادر) واحد، حيث أن رجالها ينتمون إلى هيئة واحدة وينظمهم كادر واحد يكون على قمته وزير الداخلية أو مدير الشرطة، ويوزع باقي موظفي الشرطة فيما يتعلق بمباشرة وظائفها على المصالح أو الإدارات أو في درجات ورتب متصاعدة يخضع فيها أحدثهم رتبة إلى الأقدم منه... وهكذا. وبالإضافة إلى ما سبق، يطبق على رجال هذه الهيئة قوانين ولوائح واحدة ويخضعون لالتزامات وواجبات واحدة، ويتمتعون بنفس الامتيازات التي يتمتع بها باقي زملائهم. كما يجوز نقل العاملين بهذا الجهاز بين مختلف أقاليم الدولة ولا يقتصر عمل فئة منهم على إقليم أو مكان معين[٢].

٤- كما يتميز هذا النظام بوحدة القوانين واللوائح المعمول بها في الدولة.

صور النظام المركزي للشرطة:

يتخذ نظام الشرطة المركزي، كما سبق إيضاحه في نظام المركزية الإدارية صورتين هما:

١- النظام المركزي المطلق للشرطة:

وبمقتضى هذا النظام تتركز سلطة الشرطة جميعها في يد وزير الداخلية في العاصمة ولا يكون لممثليه في الأقاليم، وهم مديرو الإدارات ونوابهم والمساعدون لهم ورؤساء المراكز والأقسام، سوى سلطة البت في أي أمر من الأمور قبل الرجوع فيه للوزير في مقر الوزارة في العاصمة.

٢- نظام الشرطة المركزي غير المطلق:

تخول وزارة الداخلية في هذا النظام ممثليها في الأقاليم سلطة البت في كثير من الأمور المتعلقة بالشرطة وفقاً لما تصدره من لوائح أو تعليمات منظمة لها، دون الرجوع إلى الوزارة نفسها. وقد تتوسع الحكومة المركزية في هذه السلطات

---

(١) مود السباعي، إدارة الشرطة الدولة ا ديثة.القاهرة:الشركة العربيـة للطباعـة والنـشر، ١٩٦٣، ص٦٤.

(٢) نفس ا رجع السابق، ص٦٥.

عن طريق التفويض لممثليها في الأقاليم للتصرف فيها بمفردهم، وقد تضيق من هذه السلطات حسب السياسة التي تسير عليها الوزارة[١].

مزايا نظام الشرطة المركزي:

وتتمثل هذه المزايا بصفة خاصة في صورته الثانية المتعلقة بالنظام المركزي غير المطلق، في الآتي:

١. تمتع جهاز الشرطة المركزي بخدمات مناسبة من حيث الكم والكيف مدعمة بالإمكانات المادية والفنية من الحكومة المركزية، مما ينعكس أثره على الارتفاع بمستوى كفاءة الجهاز بصفة عامة في جميع المستويات.
٢. إتاحة الفرصة لمستقبل أفضل وحياة مناسبة لرجال الشرطة من خلال الأسلوب المركزي لها، لأن الكادر الواحد الخاص بهم وما يتضمنه من مزايا سواء مادية أو معنوية يطبق على جميع أفراده في جميع المجالات، ومعنى هذا أن المركزية تجعل الجميع من رجاله على قدم المساواة في التمتع بهذه المزايا[٢].
٣. يحقق نظام الشرطة المركزي فرصاً أفضل في مجال مكافحة الجريمة ومنعها على مستوى الدولة لما يتميز به من تخطيط دقيق وأداة تنفيذية على مستوى عال من الكفاءة والإمكانات.

عيوب نظام الشرطة المركزي:

١. تركيز السلطة في نظام الشرطة ينتج عنه تعقيد وبطء في الإجراءات، وينعكس أثر ذلك في صعوبة تقديم الخدمة للمنتفعين بها. كما أن ذلك يؤدي إلى إضعاف روح المسئولية لدى المرؤوسين.
٢. نظام الشرطة المركزي يتيح للحكومة المركزية كثرة التدخل وتضييق الخناق على الحرية السياسية والشخصية لأفراد الشعب.

---

(١) مود السباعي، مرجع سابق، ص٦٦.

(٢) جيمس كر ر، نظام الشرطة العا . (تر ة كمال ا ديدى)،القاهرة: الطبعة الأول، ينـاير ١٩٦٩م، ص٩٣ ومابعدها.

هذا ويرى محمود السباعي أن وسائل الإدارة الحديثة وأساليبها قد تغلبت على هذه الصعاب عن طريق تحديد المسئوليات وقصرها على واجبات التخطيط والتنظيم والرقابة، وترك واجبات التنفيذ للعاملين في ميدان حفظ الأمن والنظام ومكافحة الجريمة. فالذي يحمى الحريات السياسية والشخصية والاجتماعية هو وعى الشعب نفسه، وكذا نظام الدولة السياسي والنيابي والتشريعي والقضائي القائم بها، وليس النظام اللامركزي للشرطة[١].

ثالثاً: اللامركزية الإدارية وعلاقتها بتفويض السلطة

بعد أن تعرضنا لنظام المركزية الإدارية ونظام الشرطة في النظام المركزي، نتناول بالدراسة والبحث نظام اللامركزية الإدارية وعلاقتها بتفويض السلطة، على أن يعقب ذلك بيان نظام الشرطة اللامركزي.

وبإيجاز، فإن اللامركزية الإدارية تقوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات إدارية مستقلة تخضع للسلطة المركزية في مباشرتها لاختصاصاتها[٢].

وتعرف أيضا بأنها تعني توزيع (تفويض) السلطة بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وبالتالي الحق في اتخاذ القرارات. وتبعا لذلك فإن اللامركزية الإدارية هي سياسة إدارية تقوم على توزيع (تفويض) السلطة بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يقوم الرئيس بتفويضهم بعضاً من سلطته حتى يتمكنوا من التصرف واتخاذ القرارات بما يمكنهم من الوفاء بالالتزامات التي تعهدوا القيام بها[٣] ، وبالنسبة لمفكرين آخرين، فإن اللامركزية هي عبارة عن "عملية توزيع القوة بين السلطات الثلاث في الدولة وعلى مختلف مستوياتها المركزية والمحلية ". [٤]

---

(١) مود السباعي، مرجع سابق، ص٧٣.

(٢) عبد الغ بسيو عبدا ، مرجع سابق، ص١٣٧.

(٣) مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص ٥٠١.

(٤) عامر الكبيسي،" ا ركزية واللامركزية الادب والإدارة"، لة التنمية الإدارية، بغداد، العـدد الرابـع عشر، ايلول ١٩٨٠م، ص ٤٩

أما بالنسبة لتفويض السلطة فيمكن تعريفها بأنها العملية التي يتم بمقتضاها اسناد الوظيفة وما يقابلها من سلطة إلى افراد محددين داخل المنظمة، بمعنى تخصيص السلطة لشخص معين ليتمكن من القيام بواجبات محددة. كما يعرف التفويض بأنه دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس. ويلاحظ استخدام كل من مصطلح اللامركزية والتفويض بالتبادل رغم أنهما لا يعنيان نفس الشيء، إذ أن اللامركزية كما سبق أن أوضحنا، تتمثل في تفويض السلطة إلى المرؤوسين في عدة قرارات محددة من السابق وعلى ذلك يتصل تفويض السلطة بما يسمى لا مركزية السلطة، ويتوقف درجة المركزية واللامركزية على درجة تركيز السلطة في قمة التنظيم أو تفويضها إلى مستويات تالية. فكلما تزايد تفويض السلطة داخل التنظيم كلما زادت درجة اللامركزية. فالتفويض يركز على نقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس إذ يسمح للمرؤوس باتخاذ القرارات وهذا يعني نقل سلطة اتخاذ القرار من مستوى تنظيمي إلى مستوى أقل منه. وعلى ذلك فإن اللامركزية تعني وضع السلطة وقوة اتخاذ القرار إلى المستوى الذي يتم عنده أداء الأعمال.[١]

على أنه توجد عدة فروق ملحوظة بين منظمة وأخرى فيما يتعلق بعدد الوظائف فيها ومقدار السلطة المفوضة للمرؤوسين. ففي الواقع العملي ليس هناك مشكلة في وجود تفويض للسلطة في المنظمة أو عدم وجوده، حيث ان التفويض موجود في معظم المنظمات لكن بدرجات مختلفة. إن المشاكل التي يواجهها المديرون الممارسون هي مقدار اللامركزية التي يطبقونها في منظماتهم وكيف يقومون بتطبيقها إذا كانت هي الأسلوب المناسب.

وعليه، فإن المركزية واللامركزية ترتبط بتفويض السلطة، أي أنه كلما زاد تفويض السلطة في المنظمة كلما زادت اللامركزية فيها والعكس صحيح.

ويمكن النظر إلى المركزية واللامركزية على أنهما يمثلان قطبين أو حدين متباعدين يندر وجود أي منهما كاملاً ومنفرداً في التطبيق العملي. حيث تحاول كل

---

(١) هدى صقر، مرجع سابق، ص ٢٤

منظمة معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كل من المركزية واللامركزية في ضوء طبيعة عملها وأهدافها والظروف البيئية التي تعمل بها. (١)

حدود اللامركزية:

إن اللامركزية مظهر أساسي لتفويض السلطة. على أن المركزية واللامركزية هما مجرد اتجاهان يندر وجود كل منهما كاملا وبمفرده في التطبيق العملي. فنحن لا يمكننا تصور وجود مركزية مطلقة حيث تنحصر كافة السلطات في يد الرئيس الإداري الأعلى للمنظمة، فهذا الاتجاه يعني من الوجهه العملية عدم وجود مديرين مساعدين وبالتالي عدم وجود هيكل تنظيمي. ومن ناحية أخرى، لا يمكن تصور وجود لامركزية مطلقة حيث أن تفويض المديرين لكافة سلطاتهم يعني تلاشي مراكزهم كمديرين، ومرة أخرى سوف لا يكون هناك تنظيم. وهو ما يؤكد أن المركزية واللامركزية اتجاهان وليس هناك نمط محدد لاستخدام نموذج تنظيمي يعتمد على المركزية أو اللامركزية. فهناك مواقف وظروف تصلح فيها المركزية الإدارية، ومواقف وظروف أخرى تصلح فيها اللامركزية الإدارية، والقيادة الحكيمة هي التي تاخذ بمزأيا كل من الاتجاهين وتجمع بينهما في تنظيم إداري واحد.

وبصفة عامة تكون درجة اللامركزية الإدارية أكبر في الحالات التالية:

أ- كلما زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى.

ب_ كلما زادت أهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى.

جـ_ كلما زاد عدد الوظائف أو أوجه النشاط التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى.

د _ كلما قلت الرقابة المفروضة على القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى التي يسمح لها باتخاذ قراراتها دون حاجة إلى مراجعتها أو اعتمادها من سلطة أعلى. (٢)

---

(١) مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص ٥٠٠

(٢) زكي مود هاشم، مرجع سابق، ص ١٢٦-١٢٧

ومما تقدم يتضح أن اللامركزية تعني تفويض السلطة إلى المرؤوسين لاتخاذ قرارات كثيرة، مع الاحتفاظ بالرقابة على أحداث معينة أساسية. ويجب أن نلاحظ أنه في حين يتم استخدامهما على نحو متبادل فإن التفويض واللامركزية لا يعنيان نفس الشيء. فالتفويض يعني دفع السلطة إلى أسفل للمرؤوسين. أما اللامركزية فإنها تتعلق بما يلي:

١- تحديد ما هي السلطة الواجب دفعها أسفل إلى المرؤوسين.

٢- تطوير السياسات والقواعد لإرشاد المرؤوسين للحصول على تلك السلطة الممنوحة لهم.

٣- تنفيذ رقابة مختارة، ولكنها كافية لضبط الأداء.

وعلى ذلك، فإن اتباع أسلوب اللامركزية يحتم تفويض السلطة. وبمعنى آخر، فإن اللامركزية، كأسلوب إداري وتنظيمي، تتواجد وتتأكد عملياً عندما يمارس تفويض السلطة بطريقة منظمة ومنهجية في كافة أرجاء المنظمة، وذلك بإيجاد تقسيمات مستقلة نسبياً تفوض لها سلطات واسعة لاتخاذ القرارات. وبالرغم من ارتباط اللامركزية مباشرة بتفويض السلطة فإنها –أي اللامركزية– تعني أكثر من ذلك، فهي تعكس فلسفة التنظيم والإدارة. كما أنها تتطلب الاختيار بعناية للقرارات التي يدفع بها إلى أسفل –إلى المستويات الدنيا– وتلك القرارات التي يحتفظ بها عند مستوى الإدارة العليا أو بالقرب منها. وتتطلب كذلك رسم السياسات التي تحكم اتخاذ القرارات، واختيار وتدريب الأفراد الذين سيفوضون سلطة اتخاذ القرارات، فضلا عن تحديد أساليب جيدة للرقابة على استخدام السلطات المفوضة، وبالتالي تؤثر سياسة اللامركزية على مجالات الإدارة. بل ويمكن النظر إليها على أنها عنصر جوهري للنظام الإداري.

كما أن الاهتمام بموضوع اللامركزية ازداد أهمية ونال مكانة عظيمة في المجتمعات المتقدمة لدرجة وجد معها أن هناك علاقة ترابطية بين اللامركزية ودرجة التحضر، أي أن المجتمعات تتجه نحو اللامركزية بتزايد توجهها نحو

التحضر. كما تبين أنه كلما زادت سنوات التعليم والتدريب للموظفين كلما زاد ميلهم نحو اللامركزية والعكس صحيح. [1]

مزايا اللامركزية:

على غرار إبراز عيوب المركزية التي ذكرناها سابقاً والتي تفوق ما تحقق من مزايا، فإن الأمر يبرر إبراز مزايا وفوائد اللامركزية بغرض لفت انتباه الإداريين إلى تطبيق القدر المناسب من تفويض سلطاتهم واختصاصاتهم إلى مرؤوسيهم بما يوفر مرونة في الإجراءات وتحسين في مستوى الأداء. فاللامركزية تسهم في تحقيق عدد من المزايا من أهمها:

١- تخفيف الأعباء الملقاه على عاتق الإدارة العليا وتفرغها للقرارات المهمة، وعدم انشغالها بالمشكلات الفرعية.

٢- مساعدة التنظيم على سرعة الاستجابة لمتطلبات وظروف البيئة المحيطة.

٣- مساعدة المرؤوسين على زيادة خبراتهم والاستفادة من مواهبهم وقدراتهم في إنجاز الأعمال وتهيئتهم لشغل المناصب العليا.

٤- رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية الأدنى، نتيجة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية.

٥- تحقيق مبدأ مهم من مبادئ التنظيم، وهو توازن أو تكافؤ السلطات والمستويات.

٦- ظهور الافكار الجديدة والحلول المبتكرة نتيجة لزيادة حماس العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم.

٧- تطبيق اللامركزية يؤدي إلى توفير الوقت في إجراءات تنفيذ القرارات، ويؤدي إلى السرعة والمرونة نحو البت في الأعمال وحل المشكلات وتلافي الأخطاء وتداركها.

---

(١) الكبيسي، مرجع سابق، ص ٤٥

٨- تساهم اللامركزية في توسيع الممارسة الديمقراطية، حيث يشارك أبناء الإقليم في حكم أنفسهم بأنفسهم ويخلق الشعور بالمسئولية لديهم والرغبة في إنجاح مشروعاتهم والمحافظة عليهم. [١]

مساوئ اللامركزية:

قد يؤدي استخدام اللامركزية إلى بعض المساوئ التي قد تحد من مزاياها ومن أهم هذه المساوئ:

١- تناقض أو عدم إتساق القرارات المتخذه

٢- ازدواجية الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف.

٣- صعوبة الاتصالات أفقياً ورأسيا، لأن الإدارات المختلفة تصبح شبه مستقلة.

٤- استخدام اللامركزية قد لا يجد التقدير الكافي من قبل بعض المرؤوسين الذين قد يسيئون استغلاله بالطريقة التي لا تحقق الفائدة للتنظيم.

٥- بعض الأعمال لا يصلح فيها استخدام اللامركزية كالعمليات المالية ومراقبة استخدامها.

٦- الافراط في اللامركزية قد يؤدي إلى إضعاف السلطة المركزية، كما يفقدها السيطرة على زمام الأمور والتأكد ان الأعمال تتم حسب ما هو مرسوم لها.

أي أنه، وبالرغم من هذه المساوئ فإنه ينبغي أن لا نفهم من ذلك أن النظام المركزي غير صالح للتطبيق. إن تحري الدقة في استخدام اللامركزية في التنظيم والإحاطة بجميع الظروف والعومل الداخلية والخارجية وتحقيق نوع من التوازن بين السلطة والمسؤولية، ومراعاة البيئة التي تعمل فيها المنظمة، كل ذلك سوف يجعل الاستفادة من اللامركزية أمراً ممكناً. [٢]

رابعاً: نظام الشرطة في الجهاز الإداري اللامركزي

يقصد باللامركزية في الدولة ، توزيع سلطاتها واختصاصاتها في الدولة بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية المختلفة بها، حيث تكون الأخيرة هي

---

(١) النمر وآخرون، مرجع سابق، ص ١٦٩

(٢) النمر وآخرون، مرجع سابق، ص ١٧٠

المسئولة عن الشرطة في نطاق حدودها الإقليمية من حيث تعيين أفرادها وصرف مرتباتهم وتحديد سلطاتهم وواجباتهم.

ويكون للشرطة المركزية أجهزة خاصة لها اختصاصها الشامل في جميع أرجاء الدولة، كما توجد أجهزة شرطة أخرى تتبع الأقاليم أو الولايات، وتختلف في أنظمتها واختصاصاتها وسلطاتها عن الحكومة الاتحادية[1].

عناصر النظام اللامركزي للشرطة:

يعتمد النظام اللامركزي للشرطة على عنصرين أساسيين هما:

العنصر الأول: عدم تركيز سلطات الشرطة في يد الحكومة المركزية:

وفى هذا المعنى، يتم توزيع سلطات الشرطة بين الحكومة المركزية (الاتحادية)، والحكومات المحلية في الدولة على خلاف النظام المركزي السابق بيانه، حيث تتركز السلطة جميعها في يد الحكومة المركزية.

العنصر الثاني: استقلال هيئات الشرطة داخل الدولة الواحدة:

فكل ولاية أو حكومة محلية تستقل بهيئات الشرطة التابعة لها وتمنحها ما تشاء من السلطات وتحدد لها واجباتها وفقاً لظروفها الخاصة، وتنفق عليها من ميزانيتها الخاصة، ولا سلطان للحكومة المركزية (الاتحادية) أو هيئة الشرطة المركزية التابعة لها على هيئات الشرطة التابعة للحكومات المحلية في الدولة ولا تتدخل في اختصاصها. [2]

نظام الشرطة في الولايات المتحدة الأمريكية نظام لامركزي:

نظام الشرطة اللامركزي كما سبق إيضاحه يعتمد على أسس وعناصر تتضمن توزيع سلطاتها بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية في الدولة، بالإضافة إلى استقلال هيئات الشرطة داخل الدولة بعضها عن بعض.

---

(١) النظام اللامركزي للشرطة، غالباً مايوجد الدولة الا ادية ال تتكون من ولايات ا ادية مثل الولايات ا تحدة الأمريكية، حيث لاتتركز مظاهر السيادة وخصائصها يد ا كومة ا ركزية (الا اديـة)، بـل تتوزع بينها وب حكومات الولايات ا كونة ا حيث يوجد ما يسمى بشرطة الولاية وشرطة ا قاطعـة وشرطة البلديات انب الشرطة الا ادية ال ثل ا كومة الا ـادية.نقلاً عن مود اسباعي، مرجـع سابق،ص٧٥

(٢) مود السباعي، مرجع سابق، ص٧٦.

ونظام الشرطة في الولايات المتحدة الأمريكية من أمثلة النظم اللامركزية البحتة، حيث يقوم على أساس توزيع الأعباء بين شرطة الاتحاد وشرطة الولاية وشرطة المقاطعة ثم شرطة البلديات، بحيث تمارس كل منها اختصاصات معينة لا تدخل في اختصاصات الأخرى.

أجهزة الشرطة في الولايات المتحدة الأمريكية:

بالنسبة لأجهزة الشرطة بالولايات المتحدة الأمريكية نجدها تباشر سلطاتها على أربعة مستويات، وهي بإيجاز على النحو التالي[1]:

١- الشرطة الاتحادية:

وتختص بمنع الجرائم الواردة في قوانين الحكومة الاتحادية، وتتكون من وحدات تتبع وزارت مختلفة مثل وزارة البريد والخزانة ووزارة العدل[2].

٢- شرطة الولاية:

حيث يوجد لكل ولاية في الولايات المتحدة الأمريكية دستورها وسيادتها، كما أن سلطة الشرطة من اختصاص الولاية وحدها، ومن ثم يتحدد هذا الاختصاص في داخل حدودها الإقليمية. ومن الناحية العملية فإن الشرطة في الولاية لا تمارس اختصاصها إلا في المناطق الريفية الخارجة عن حدود المدن والقرى التي تقوم شرطتها المحلية بمباشرة اختصاصها في تنفيذ قوانينها الخاصة بها.

٣- شرطة المقاطعة:

حيث تنقسم كل ولاية من الولايات إلى مقاطعات لكل منها شريف مسئول عن الأمن بها، ويعين بالانتخاب لمدد محددة ومكلف بجميع واجبات الشرطة، ويشمل اختصاصه المناطق الداخلة ضمن حدود المقاطعة.

---

(١) مود السباعي، مرجع سابق، ص٧٧.

(٢) ويتبع وزارة العدل مكتب ا باحث الا ادى الفدرا (F.B.I)، و تص هذا ا كتب يع الفات قوان الا اد ا لا تدخل اختصاص هيئات الشرطة الأخرى، كما يعهد إليه بالبحث والتحـ رى يع ا سائل الأخرى ا تعلقة بالأمن الداخلى للبلاد. نقلاً عن ا رجع السابق، ص٧٨.

٤- شرطة البلديات:

فى الولايات المتحدة الأمريكية يجوز إنشاء بلدية في أي مدينة أو قرية، وفى هذه الحالة يوجد بها إدارة للشرطة يرأسها قائد قد يكون من المدنيين، ويتم تعيينه عن طريق السلطة التنفيذية في المدينة مثل العمدة أو الحاكم(١).

هذا وفي الغالب تكون إدارة الشرطة في المدينة أو القرية مستقلة عن شرطة الولاية فيما عدا بعض الولايات المحدودة.

تقدير النظام اللامركزي للشرطة:

كما سبق تناول بعض مزايا وعيوب النظام المركزي للشرطة، فإن النظام اللامركزي له أيضاً بعض المزايا ويجد من يحبذه، والبعض الآخر يوجه إليه النقد والعيب.

ومن أهم مزايا النظام اللامركزي للشرطة ما يلي:

١- يحقق نظام الشرطة اللامركزي ميزة سياسية، تتمثل في عدم تدخل الحكومات في الحريات السياسية والشخصية للأفراد.

٢- يحقق هذا النظام إمكانية أداء الخدمات الشرطية وفقاً لحاجة كل إقليم بما يتناسب مع ظروفه البيئية والاجتماعية. (٢)

أما فيما يتعلق بالانتقادات والعيوب التي توجه لنظام الشرطة اللامركزي فأهمها:

١- توزيع سلطات الشرطة على هيئات مختلفة مستقلة عن بعضها البعض يؤدي إلى تفتيت الجهود التي توجه إلى استقرار الأمن بها.

٢- تؤدي اللامركزية إلى ازدياد تدخل النفوذ السياسي والحزبي في أعمال الشرطة، نظراً لتغير الحكومات الحزبية في الحكم، بالإضافة لسلطتها في تعيين

---

(١)يتم إنشاء البلدية أي مدينة أو قرية يزيد عدد سكا ا عن ألف و سمائة نسمة، ويقرب عدد البلديات ا وجودة الولايات ا تحدة الأمريكية أكثر من سبعة عشر ألف بلدية. جيمس كر ر، مرجع سـابق، ص٩٣

(٢) مود السباعي، مرجع سابق، ص٨١ وما بعدها.

بعض رجال الشرطة يجعلهم خاضعين في أعمالهم للمصالح السياسية والحزبية مما يؤثر في استقرار أجهزة الشرطة. وفى هذا المعنى يقول أحد الكتاب الأمريكان[١]، "إن السياسة الحزبية من أكبر العوامل التي تسيء إلى إدارة الشرطة". كما أشار بروس سميث "Bruce Smith"[٢]، بأن النفوذ السياسى عبء ثقيل على إدارة الشرطة في بلادنا، وأن تنفيذ القانون يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناورات الحزبية في الولايات المتحدة.

٣- يؤدي تعدد الهيئات التابعة لها الشرطة، إلى قلة عدد رجال الشرطة بها، بالإضافة إلى قلة الخبرة والتدريب، نظراً لعدم وجود معاهد متخصصة ذات إمكانات لتأهيلهم وتدريبهم، كما في الحكومات المركزية، أو في النظام المركزي للشرطة.

---

(١) August Vollmar, the police and modern society, <u>op. cit</u>., p. ٤.

(٢) Bruce Smith, <u>police systems in the United States,</u> New York, ١٩٤٩, p. ٤.
نقلاً عن مود السباعي، إدارة الشرطة الدولة ا ديثة، مرجع سابق، ص٨٢.

المبحث الثاني

ماهية التفويض الإداري وطبيعته

إن عملية التفويض لا بد أن تستند إلى نص قانوني أو لائحي يأذن لصاحب السلطة أو الاختصاص به، وهو عملية استثنائية تخضع لعدة قواعد يجب مراعاتها عند إعماله حتى يتحقق الغرض منه وهو تخفيف العبء عن المرؤوس من جهة، وسرعة إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية من ناحية أخرى.

وسوف نتعرض بالدراسة والبحث لماهية التفويض الإداري وعناصره والفرق بين التفويض والمفاهيم المشابهة له في مطلبين هما:

المطلب الأول: التعريف بالتفويض وعناصره.

المطلب الثاني: التمييز بين التفويض الإداري وما يشابهه من تصرفات.

المطلب الأول

التعريف بالتفويض الإداري وعناصره

في هذا المطلب سوف يتطرق الباحث لمفهوم التفويض في اللغة والفكر الإداري الإسلامي والمفهوم القانوني وكذا في علم الإدارة ثم سوف سنتطرق إلى بيان عناصره وذلك على النحو التالي:

أولاً / التعريف بالتفويض الإداري

تتعدد تعريفات التفويض الإداري وفقاً للعلم الذي يتناوله، والزاوية التي ينظر إليه منها، فيختلف مدلوله من الناحيتين اللغوية والقانونية، وأيضا من وجهة نظر علماء الإدارة العامة وفقا لما يلي:

أ) تعريف التفويض في اللغة:

لفظ التفويض من (فَوضَ) إليه الأمـر (تفويـضاً) رده إليـه، وتفـاوض الشريكان في المال، أي اشتركا فيه أجمع وهي شركة، و(المفاوضة) و(فاوضـه)

في أمره أي جاراه، و(تفاوض) القوم في الأمر، أي فاوض بعضهم بعضا[1]. كما قيل فوض إليه الأمر، أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه[2].

وجاء بمعجم ألفاظ القرآن الكريم في مادة "فوض ـ أفوض"، أنه من الحصى يأتو فوضى، أي مختلطين، ومالهم فوضى بينهم، أي مختلط فيهم، ومنه يجيء الاتكال في الأمر على آخر ورده إليه. فيقال: فوض إليه أمره، ومن هذا المعنى ورد المضارع في أفوض كما في قوله تعالى:"وأفوض أمري إلى ا " (غافر، آية ٤٤).

عرف الفكر الإسلامي فكرة تفويض الساطة منذ اللحظة الأولى لقيام الدولة الإسلامية، فبظهور الإسلام اختفى التنظيم القبلي للعرب والحكم الذي كان يباشره شيوخ القبائل وحل محل ذلك حكومة قوية مركزية حيث كانت ساطة الرسول (ص) هي الساطة العليا في تنفيذ ما جاء به القرآن من أوامر وأحكام وفي حسم المسائل التي لم يرد ذكرها في القرآن.[3]

فبعد هجرة الرسول الكريم (ص) ومن معه من المهاجرين إلى المدينة المنورة ولدت الدولة الإسلامية حيث باشر الرسول عليه الصلاة والسلام مهام الرئاسة العليا في الدولة الوليدة بحكم مكانته العظيمة وبعد أن أخذت الدولة في الاتساع في أنحاء الجزيرة العربية أرسل الرسول (ص) المبعوثين إلى المناطق الجديدة وفوضهم في تولي أمور المسلمين بها وإمامتهم في الصلاة والقضاء بينهم طبقا لأحكام الشريعة الغراء.[4]

وفي عهد الخلفاء الراشدون عرفت الدولة الإسلامية نظام التفويض، فكان الخليفة يقسم العمل بين العاملين ولا ينفرد بالساطة تبعا للتخصص والكفاية فقد أسند الخليفة الأول أبو بكر الصديق رضي ا عنه القضاء إلى عمر وأسند إلى

---

(١) مد بن أ بكر عبد القادر الرازى، تار الصحاح. القاهرة: ا يئة العامة للكتاب، ١٩٧٦، ص٥١٤.

(٢) لسان العرب لابن منظور، مادة فوض، القاهرة: دار ا عارف، ا لمد ا امس، (د.ت)،ص٣٤٨٥.

(٣) زكي مد النجار، "مبادئ التنظيم الإداري الفكر الإداري"، لة الإداري، العدد ٤٢، ١٩٩٠، ص ٦٢.

(٤) عبد الغ بسيو ، التفويض السلطة الإدارية، ب وت: الدار ا امعية، ١٩٨٦، ص ١٠٣.

علي كرم ا وجهه الإشراف على أسرى الحرب أما أمانة بيت المال فقد أسندها إلى أبي عبيدة بن الجراح.[١]

وفي عهد الخليفة الراشد عمر بن الخطاب إتسع العمل بمفهوم تفويض السلطة من خلال تفويضه للكثير من سلطاته إلى الولاة وحكام الأقاليم فقد كان رضي ا عنه يطلق الحرية لعماله في الشؤون الوظيفية ويقيدهم في المسائل العامة أي يفوضهم بعضا من سلطاته ويراقب عملهم في حدود ذلك التفويض.[٢]

وكذلك فعل من بعده الخليفة عثمان بن عفان وعلي بن أبي طالب رضي ا عنهما لأنه باتساع رقعة الدولة الإسلامية أصبح من الصعب على الخليفة الإشراف بنفسه على الأقاليم حيث كان لا بد من تعيين من يثق فيه الخليفة من الولاة لإدارة شيءون تلك الأقاليم مع مراقبة أعمال أؤلئك الولاة وتصرفاتهم. بعد ذلك ظهرت في الدواة الإسلامية ما يسمى بوزارة التفويض فقد كان الوزير المفوض يمارس جميع ما للخليفة من اختصاصات بصفة الرئيس الإداري الأعلى للدولة الإسلامية باستثناء ثلاثة أمور هي ولاية العهد واستعفاء الأمة من الإمامة وعزل الحكام والولاة الذين قلدهم الوزير.[٣]

وعلى ضوء ما تقدم فإن المقصود بالتفويض من وجهة نظر فقهاء الإسلام بأنه "أن يولي أو يستوزر الإمام من يفوض إليه تدبير الأمور برأيه وإمضاءها على اجتهاده.[٤] حيث استدلوا على ذلك بقول المولى عز وجل على لسان موسى عليه السلام "واجعل لي وزيرا من أهلي هارون أخي أشدد به أزري وأشركه في أمري" (سورة طه، الآيات من ٢٩-٣٢).

وما دام أن التفويض كان قد مارسه الأنبياء فإنه في أمور الحكم والحياة يصبح أمرا لا مناص منه لبقية سائر البشر ذلك أن من ولي الأمر في تدبير شؤون المسلمين لا يصبح قادرا على مباشرته دون تفويض وزير يشاركه في تدبير

---

[١] النجار، مرجع سابق، ص ٦٢.

[٢] مد ا هوس وها خاشقجي، مبادئ الإدارة العامة وتطبيقاعها ا ملكة العربية السعودية، الرياض: مطابع الفرزدق، الطبعة الأو ، ١٩٨٧م، ص ٣٠.

[٣] بشار عبد ا ادي، التفويض الاختصاص- دراسة مقارنة، عمان: دار الفرقان، ١٩٨٢م، ص ١٠٩.

[٤] بشار عبد ا ادي، مرجع سابق، ص ١٠٨.

الأمور وقد يكون التفويض شاملا لجميع اختصاصات ومهام المفوض أو محصورا في اختصاصات محددة دون غيرها. كما أن ولي الأمر قد يفوض شخصا واحدا أو أكثر من شخص بحيث تجمع بينهما مهام مشتركة أو يختص كل واحد بمهام تختلف عن مهام الآخر في نفس الوقت.(١)

ب): التعريف القانوني للتفويض:

تناول فقهاء القانون الإداري موضوع التفويض من عدة زوايا مختلفـة، إلا أنها تتفق في النهاية من حيث المضمون الإجمالى للمعنى والمبادئ والأحكام العامة المنظمة له. فالتفويض يقصد به "أن يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جانب من اختصاصه سواء في مسألة معينة أو في نوع معين من المسائل إلى فرد آخـر أو سلطة أخرى"(٢). مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة.(٣)

كما يقصد بالتفويض أيضاً: "نقل الرئيس الإداري لجانب من اختـصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عـن هـذه الاختصاصات أمام الرئاسات العليا".(٤)

كما أن التفويض "أن يعهد صـاحب الاختـصاص الأصـيل بجـزء مـن اختصاصاته إلى شخص آخر أو هيئة أخرى،استنادا إلى نص دستوري أو قانوني أو لائحي يأذن له في ذلك". (٥)

ونخلص مما سبق إلى أن دراسة التفويض في الفكر القانوني تنطلـق مـن خلال الدستور أو القانون أو النظام الذي يأذن بالتفويض في أحوال استثنائية محددة خلال تحديد الإجراء الذي يعهد بمقتضاه سـلطة لـسلطة أخـرى بجـزء مـن اختصاصها بناءً على نص قانوني يحدد ذلك.(١)

---

(١) أبو ا سن ا اوردي، <u>الأحكام السلطانية والولاية الدينية</u>، القاهرة: مطبعة ا ا ، الطبعة الثانية، ١٩٧٨م، ص ص ٢٢-٢٣.

(٢) سليمان مد الطماوي، <u>مبادئ القانون الإداري</u>،القاهرة، دار الفكر العر ، الطبعة العاشرة، ١٩٨٧م، ص ٩٧

(٣) عبد الغ بسيو ، مرجع سابق، ص ٢٥٧.

(٤) عبد الغ بسيو عبد ا ، مرجع سابق ، ص ٤٢.

(٥) بشار عبدا ادى،مرجع سابق ص١٤٣.

(١) عايض العتي ،مرجع سابق،ص٢٢.

إذا، فالقاعدة القانونية للتفويض تقضي بأن يمارس كل صاحب اختـصاص اختصاصه بنفسه ولا يفوض أي جزء منه لغيره إلا إذا وجد نصاً يأذن له في ذلك. فالتفويض تصرف قانوني يخضع لقواعد تشريعية تنظمه لينـساب فـي طريقـه الصحيح محققا غاياته المتمثلة في تخفيف العبء على الأصيل من جهة،وسـرعة إنجاز الأعمال بكفاءة من جهة أخرى.[٢]

جـ) تعريف التفويض في علم الإدارة العامة:

تعددت التعريفات الخاصة بموضوع التفويض في علم الإدارة العامة وفقـاً لنوع دراسته ومجاله، فيقصد بتفويض السلطة " أن للرؤوساء أن يفوضوا بعـضاً من سلطاتهم إلى مرؤوسيهم بقدر مسؤوليات هؤلاء المرؤوسين حتى يتمكنوا مـن القيام بواجباتهم التي حددها لهم الرؤساء.[٣]

ويقصد بالتفويض أيضا "تخويل الصلاحيات أو الصلاحية فـي مجـالات مختارة إلى المرؤوسين مع تحميل المفوض المسؤولية.[٤] وعرفه أبو شيخة بأنـه "أسلوب من أسليب إدارة الوقت. [5] وفى تعريف آخر للتفويض "أن يعهد الـرئيس الإداري ببعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه"[٦].

ويقصد بالتفويض أيضاً تخويل الصلاحيات أو الصلاحية في مجالات مختارة إلى المرؤوسين مع تحميل المفوض المسؤولية.

---

[٢] بشار عبد ا ادي، مرجع سابق، ص ١٦٢

[٣] النجار، مرجع سابق، ص ٥٩.

[٤] عبد الباري درة وآخرون، "مقياس ا اهات كبار موظفي الدولة ا ملكة العربية السعودية و عملية التفويض والانضباط الوحدات التنظيمية ا ختلفة: دراسة ميدانية"، لة أ اث ال موك، لد ٧، العدد ١، عمان، ١٩٩١، ص٨٦

(5) نادر أبو شيخة، إدارة الوقت، عمان: دار دلاوي، ١٩٩١، ص٢٤١

(٦) ماجد راغب ا لو، القانون الإداري. الإسكندرية: دار ا طبوعات ا امعية، ٢٠٠٠، ص١٠٥

ونخلص من التعريفات السابقة للتفويض من وجهة نظر بعض علماء الإدارة العامة، على أنها تتسع في مجال هذا العام لتشمل الهدف من التفويض في الإطار القانوني الخاص به، مع تحديد مسئوليات المفوض إليه عن أدائه للعمل الجديد المخول إليه بمقتضى هذا التفويض، مع عدم تخلي الأصيل عن مسئوليته عما يترتب عن أداء هذا العمل من نتائج، وهذا شأن فقهاء الإدارة العامة في تعريف العمليات الإدارية المختلفة، إذ يتناولونها على أنها ظاهرة إدارية تموج بالحركة في الحياة الإدارية ومن خلال الهيكل التنظيمى في السلم الإداري،وهو ما يمثله الفقه الأمريكي على عكس فقهاء القانون الإداري الذين يتناولونها في حالة الثبات والسكون.

وعلى هذا، فقد جاء التفويض في الإدارة كعملية ضرورية حتمتها طبيعة التنظيم في الجهاز الإداري، لأن كثرة الموظفين في المنظمة وضغط العمل وكثرة الواجبات فيها جعل من المنطق أن تنشيء المنظمة مستويات كثيرة من السلطة في جسم الجهاز الإداري يسند إليها تنفيذ الأعمال المختلفة وتجعل الاتصال بينهما ميسورا.

وهذه المستويات الكثيرة من السلطة وما يندرج تحتها من وحدات إدارية متزايدة هيأت الفرصة أمام الرؤساء لتوزيع أعمالهم وسلطاتهم على من دونهم ذلك أنهم لا يستطيعون القيام بها وحدهم.

غير أن لا يعني تخلي الرئيس عن واجباته ومسؤولياته وسلطاته لأنه لا يزال هو المسؤول عنها فهو ملزم بإنجاز هذه الواجبات في أوقاتها المحددة. وعلى هذا الأساس فإن الرئيس الناجح هو الذي لديه القدرة على تفويض سلطته وأعماله إلى أبعد ما يمكن من المستويات الإدارية التي تحته،فالواجب يفرض عليه أن يقوم بالتخطيط ووضع سياسة العمل وعلى المرؤوسين التنفيذ.[١]

---

[١] صا الشبكشي، مرجع سابق، ص ص ٢٤٨-٢٥٠

ثانياً / عناصر التفويض الإداري

نقصد بعناصر التفويض، أي الأجزاء التي تتحلل إليها عملية التفويض، أما قواعده فيعنى بها الأسس التي يجب أن تراعى فيه حتى يحقق الغرض منه، فهي خارجة عن عناصره. ومعنى هذا أن عناصر التفويض وقواعده لا تعنى بشرعية التفويض بقدر ما تنظر إليه كفن من فنون الإدارة له أسسه وقواعده العلمية[1].

هذا وسوف نتعرض بالدراسة في هذا المطلب لعناصر التفويض، أما قواعده فسوف نتناولها في مكان لاحق من هذه الدراسة.

وتتضمن عملية التفويض في مجملها ثلاثة عناصر هي الواجبات والسلطة والمسئولية.. والأخيرة سواء بالنسبة للمفوض، أو بالنسبة للمفوض إليه. وسوف نتناول تلك العناصر بشيء من الإيجاز فيما يلي:

١- **الواجبات (Duties)**: تعني تفويض الرئيس إلى أحد الأشخاص التابعين له القيام بواجبات معينة، وهذا الواجب له صور متعددة. فقد يكون في صورة نشاط يكلفه به، أو في صورة نتائج وأهداف محددة يكون على هذا التابع أو المرؤوس تحقيقها. وبالطبع فإن هذه الواجبات المفوضة لا بد أن تكون من اختصاص الرئيس أصلاً حتى يستطيع أن يفوض فيها، ومن ثم فإنه يتم تحديد هذه الواجبات أو المهام إما بنشاط أو بنتيجة معينة.

٢- **السلطة (Authority):** ويقصد بها مجموعة القدرات اللازمة لإنجاز العمل الموكل إلى المدير. فبعد تحديد المهام المفوضة تحديداً دقيقاً، وبالتالي تحديد المسئولية عند تنفيذ هذه المهام، فإنه يتحتم على الأصيل (المفوض) أن يفوض بالسلطة الكافية واللازمة للتنفيذ، بحيث يكون هناك تناسب وتعادل بين المهام

---

(1) عبد الفتاح حسن، التفويض القانون الإداري وعلم الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧١م، ص١٨٣.

(٢) الوا ، مرجع سابق، ص١٢٠.

(٣) الوا مرجع سابق ، ص١٢٠

المفوضة والسلطة الممنوحة للتنفيذ، لأن المرؤوس بدون هذه السلطة يكون مكتوف الأيدي لدى إنجاز الواجبات المفوضة إليه والملزم بتحقيقها على نحو معين.

٣- **<u>المسئولية (Responsibility):</u>** نجد أنه كقاعدة عامة، عندما يناط بأي موظف اختصاص محدد يتعين عليه أن يباشره بنفسه، وبالتالي يكون مسئولاً عن تنفيذه مسئولية كاملة. ولكن هنا يطرح تساؤل بشأن تفويض جزء من السلطة والاختصاص: ما مدى مسئولية المفوض إليه في حالة إخلاله بالتزامه الناتج عن عملية التفويض، وأساس هذه المسئولية؟ (١)

وللإجابة عن هذا التساؤل، نجد أن القاعدة المستقرة في هذا الشأن، أنه لا تفويض في المسئولية، فقيام الأصيل بتفويض بعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه استناداً إلى نص يأذن له بذلك، لايعنى تفويض مسئوليته عن هذه الاختصاصات، لأنه يظل مسئولاً عن تنفيذها بالرغم من قيامه بالتفويض لأنه هو الذي فوضهم القيام بها وهو الذي يبقى مسؤول عنها (٢).

وليس معنى ما تقدم أن المفوض إليه يكون غير مسئول بحجة أن المسئولية لم تفوض إليه من الأصيل مع تفويض الاختصاص. فالحقيقة أنه إذا فوض الأصيل إلى المرؤوس جزءاً من اختصاصه تعين على الأخير تنفيذه وأصبح ملتزماً بذلك، وإلا كان مسئولاً عن عدم التنفيذ وما يترتب عليه من آثار، على أن المسئولية الناشئة عن ذلك هي مسئولية جديدة ظهرت بعد قرار التفويض أساسها الالتزام بالتنفيذ، وليست مسئولية مفوضة إليه من الأصيل نتيجة التفويض لأن مسئوليته لا تفوض(٣).

هذا وقد تكون مسئولية المرؤوس أمام رئيسه مسئولية تأديبية، وقد تمتد إلى الجانبين المدنى والجنائى معاً تبعاً للآثار المترتبة على موقفه السلبى في أداء

---

(١) هارولد كونتز وسـ يل أودونيل، <u>مبادئ الإدارة ـ لميل الوظائف وا هيمات الإدارية</u>.(تر ة بشـ العريضى، و مود فتحى عمر)، ا زء الأول.(دون ناشر) ١٩٨٢م، ص١٤٨.

(٢) نفس ا رجع ، ص ١٤٨

(٣) بشار عبد ا ادي، مرجع سابق، ص١٥٤.

الواجبات المفوضة إليه أو خروجه عن فحواها. فالالتزام الناشيء نتيجة عملية التفويض يكون على قدر الواجبات والمهام موضوع التفويض، وعلى قدر السلطة التي فوضت لإنجازها.

وبما أن مسؤولية تحمل المسؤولية مرتبطة بالمساءلة، فإن الإداريين يرون ضرورة أن يكون التفويض واضحاً ومحدداً في فترات منظمة، فمهمة تجميع البيانات وتقديرها، إنما هي وظيفة مختلفة عن المراجعة التي تتحقق من أن القرارات قد نفذت، وبالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون المساءلة دائماً في حدود السلطات المفوضة وفى نطاق الإطار المحدد لها من قبل الرئاسات المختصة بذلك(١).

وفي رأي الكولونيل لندول أيرويك (Lyndall Urwick)، أنه لابد من تطابق السلطة والمسئولية. فأي فرد أو جماعة أفراد تحدد مسئوليتهم ولا يمنحون السلطة اللازمة لأداء مهامهم الموكولة إليهم، يصعب عليهم ممارسة مسؤولياتهم بفاعلية. ولهذا لابد من أن نجعل العمل يؤدى بيسر، على جميع المستويات الإدارية وأن تتعادل السلطة والمسئولية اللازمة لتنفيذه(٢).

ويرى الباحث أنه يتعين تحديد المهام والواجبات بدقة عند إجراء عملية التفويض، فالعمل الإداري يقوم على أساس جهد مشترك وتضافر مجموعات العاملين والوظائف الأخرى، على أن يعقب ذلك تحديد المسئوليات عن السلطات اللازمة لمواكبة ومسايرة تنفيذها على الوجه الأكمل ومده بالفعالية المطلوبة، بالإضافة إلى قيام الرئيس الإداري بتنظيم الوسائل الفعالة التي تكفل الرقابة على مرؤوسيه في ممارستهم للسلطات المفوضة إليهم والتى تحول دون إساءة استعمالهم لتلك السلطات.

---

(١) مود الوا ، مرجع سابق، ص١٢٢.

(٢) الكولونيل لندول أيرويك، عناصر الإدارة، (تر ة على حامد بكر)، القاهرة: دار الفكر العر (د. ت) ص٧٣. وهذا الكاتب بريطا ا نسية ويعد هذا ا فكر ال يطا أحد رواد تبـادل ا ـ ات الإداريـة الدولي الذين أسهموا تطوير الإدارة.

ويحقق تحديد الواجبات والمسئوليات المزايا الآتية:

أ- فهم طبيعة المهنة أو الوظيفة، والطريقة التي يجب أن تؤدى بها.

ب- منع ازدواج العمل وقيام أكثر من شخص بتأديته، وجعل قنوات الاتصال واضحة ومحددة.

ج- تجنب الفوضى عند بحث المسئولية، والحيلولة دون وقوع احتكاك أو مضاربة بالأعمال الوظيفية، وما ينتج عن ذلك من سوء للإدارة وإضرار بالصالح العام.

ويرى الباحث أنه من المهم لقيام المسئولية أو المساءلة عما ينتج من المفوض إليه نتيجة أدائه لالتزامه، أن تحدد معايير قياسية للأداء مع تفهم العاملين لتلك المعايير وتقبلهم لها، وتتم المساءلة بعد إثبات الموضوعات المفوضة ومراجعتها والوقوف على مدى تنفيذها ووجه الخطأ الناتج عن ممارستها.

ويثور تساؤل آخر عن: مدى مسئولية الأصيل عن العمل الذي فوضه إلى غيره لأدائه، ولم يقم الأخير بإنجاز هذا العمل، وما قد ينتج عن ذلك من مسئولية؟

للإجابة عن ذلك، نجد أنه بالرغم من قيام الرئيس الإداري بالتفويض في بعض اختصاصه إلى شخص آخر تابع له، فإن ذلك لا يخلي مسئوليته عما ينتج عن هذه السلطة التي فوضها إليه، وذلك عملا بمبدأ أنه لا تفويض في المسئولية. ولكن بالرغم من مسئولية الأصيل عن العمل المفوض إلا أن مسئوليته تتغير، فبدلاً من أن يكون المسئول عن إنجاز المهمة، يصبح دوره ومسئوليته عن مدى تدريب هذا التابع على تحمل التزاماته، وعن مدى متابعة المفوض إليه في قيامه بالمهام التي فوض من أجلها[1].

فالسلطة والمسئولية وجهان لعملة واحدة، لذا يجب أن تكون السلطة معادلة للمسئولية وموازية لها، مع ملاحظة أن السلطة تفوض، والمسئولية لا تفوض[2].

(١) عبدالفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٢، ص١٠٢.

(٢) مد مدحت ا راسي، "تطور البناء التنظيمي لوزارة الداخلية"، دراسة ليلية من عام ١٩٥٢ ح ء ـام ١٩٩١، رسالة دكتوراه علوم الشرطة، من كلية الدراسات العليا، أكاد ية الشرطة، القاهرة: ١٩٩٢، ص١٠٤.

ويتضح لنا مما سبق، أن الالتزام الذي يقع على عاتق المفوض إليه نتيجة التفويض لا يخلي مسئولية الأصيل أمام رئيسه الأعلى عن نتائج هذا العمل، فالمسئولية مشتركة بينهما. فبالرغم من أن اللوم يقع بالدرجة الأولى على المفوض إليه إن قصر في تأديته للعمل المفوض إليه، فإن الأصيل يتحمل المسئولية عن مدى إنجاز العمل بصفة عامة إن تعددت الأخطاء الناتجة عن تنفيذ هذا العمل.

لذا فإنه لما كان المدير المفوض لسلطته لا يعفى من مسئوليته عن أعمال المفوض إليهم، لذلك فهو يحتفظ لنفسه دائماً بحق الرقابة على أداء المرؤوسين حتى يتأكد من أن السلطات المفوضة قد استخدمت استخداماً سليماً في إطار الخطط الموضوعة السياسات المقررة. ومن ناحية أخرى فإن توافر أساليب ووسائل رقابة محكمة يساعد على قيام الرئيس بتفويض بعض سلطاته لمرؤسيه.[١]

المطلب الثاني

التمييز بين التفويض الإداري وما يشابهه من تصرفات

نظرا لتشابه بعض الأنظمة في بعض مظاهرها مع التفويض الإداري سواء أكان ذلك في مجال القانون العام أو الخاص، فإنه يتعين علينا أن نتناول بشيء من الإيجاز بعض هذه الأنظمة بهدف عدم الخلط بينها وبين ما ينتج عنها من تصرفات مثل الوكالة، والحلول الإداري، والنيابة، وذلك على النحو التالي:

أولاً / التفويض والوكالة

سبق أن عرفنا التفويض، بأنه يعني أن يعهد صاحب الاختصاص الأصيل إلى شخص آخر أو سلطة أخرى بممارسة جانب من اختصاصه أو سلطاته وفقاً للشروط الدستورية أو القانونية أو اللائحية المقررة لذلك[٢]. أما الوكالة، فهي في القانون تعني "عقد بمقتضاه يلتزم الوكيل بأن يقوم بعمل قانوني لحساب الموكل". ومعنى هذا أن الوكالة لا ترد إلا على عمل قانوني لا عمل مادي وإلا صارت عقد عمل، والوكالة بهذا المعنى تتشابه مع التفويض في أن كليهما لا يرد إلا على عمل قانوني[٣].

---

[١] زكي هاشم ، مرجع سابق ، ص٤٧٢.

[٢] راجع تعريف التفويض ص٤١-٤٢ من هذه الرسالة.

[٣] الوا ، مرجع سابق، ص٢٨٨.

أما أوجه الفرق بين التفويض والوكالة فتتمثل في الآتي:

١- في الوكالة، يختار الموكل الوكيل وفقاً لإرادته الحرة، بينما لا يملك الأصيل في التفويض هذا الحق بصفة عامة، إذ أن المفوض إليه غالباً ما قد يكون مفروضاً عليه بتحديد النص الآذن. [١]

٢- تفترض الوكالة دائماً وجود شخصين قانونين مستقلين هما شخصية الموكل وشخصية الوكيل، أما في التفويض فإن الأصيل والمفوض إليه قد يكون كل منهما ممثلاً لشخصية قانونية مستقلة، كتفويض الوزير أحد رؤساء الهيئات أو المؤسسات العامة، وقد ينتميان إلى شخص قانوني عام واحد كتفويض الوزير وكيل وزارته أو أحد مديري المصالح التابعين له[٢].

٣- الوكالة قد تكون عامة أو خاصة، وفي كلتا الحالتين تنسحب على بعض أعمال الموكل دون البعض الآخر. كما أنها قد تكون عامة وخاصة معاً، بمعنى أن يضاف إلى الوكالة العامة التي تقتصر على أعمال الإدارة وكالات خاصة عن كل عمل آخر، بحيث ينتهي الأمر بتولي الوكيل كافة أعمال الموكل عدا تلك التي تتصل بشخصه كحلف اليمين، على خلاف التفويض الذي يجب أن يكون دائماً جزئياً[٣].

٤- لا تتم الوكالة إلا بقبول الوكيل لها، بينما يتم التفويض دون اشتراط قبول المفوض إليه لهذا التفويض، ويترتب على ذلك أن الوكيل يمكنه رفض الوكالة بعكس المفوض إليه لا يمكنه ذلك.[٤]

٥- بما أن الوكالة عقد رضائي فان الموكل يختار وكيله بحرية بينما لا يملك الأصيل هذا الحق فلا يملك أن يفوض إلا لمن يأذن النص بالتفويض إليهم، كذلك

---

(١) الوا ، نفس ا رجع ،ص٢٨٩.

(٢) عبد الفتاح حسن، مرجع سابق، ص٣٤.

(٣) بشار عبد ا ادي، مرجع سابق، ص١١٧.

(٤) الوا ، مرجع سابق ، ص ٢٨٩

تنتهي الوكالة بموت أي من الطرفين بينما يستمر التفويض وإن مات الأصيل في الغالب من صدره.[1]

ثانياً / التفويض والحلول الإداري

يقصد بالحلول، أن يحل موظف عام محل الموظف الأصيل في حالة غيابه، أو قيام سبب يحول بينه وبين القيام بعمله، فحينئذ يحل محله في ممارسة اختصاصاته من عينه المشرع لذلك، وتكون سلطاته هي نفس سلطات الأصيل، وقد يكون الحلول بحلول جهة إدارية محل جهة إدارية أخرى[2].

ويقصد به أيضاً "قيام نائب الرئيس الإداري (بقوة القانون) مقام هذا الرئيس عند غيابه أو حصول مانع يمنعه من مباشرة أعماله".[3]

ويحدث الحلول إذا وقع ما يمنع صاحب الاختصاص الأصيل من مباشرته، فيتغيب عن مقر عمله، أو يصبح عاجزا عن ممارسة هذا الاختصاص لظرف من الظروف، فيحل محله من ينوب عنه في مباشرة اختصاصاته بقوة القانون، لهذا فإنه يجب أن يستند الحلول إلى نص قانوني يجيزه، يكون له نفس قوة النصوص القانونية المانحة للاختصاصات التي يجري عليها الحلول، لهذا نجد أن الحلول يشترك مع التفويض في كونه عملية نقل لسلطات مقررة للرئيس الإداري بواسطة القانون إلى نائبه أو رئيسه، كما يشترك معه في الاستنادات إلى نص قانوني يجيزه.[4]

ورغم التشابه السابق بين كل من التفويض والحلول، إلا أنهما يختلفان من عدة نواحٍ أهمها:

---

(١) عبد ا ا دي ، " السلطة الرئاسية وتفويض الاختصاص " ،دراسة مقارنة تطبيقية ا ملكة العربية السعودية،الرياض،معهد الإدارة العامة،٩٨٨ ، ص٦٠.

(٢) مد فتوح عثمان، مرجع سابق، ص٢٣.

[3] بكر القبا ، القانون الإداري، القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، (د. ت)، ص١٢٣

[4] عبد الغ بسيو ، مرجع سابق، ص٨١

١- نظام الحلول يستهدف علاج ظرف طارئ ينتج عن خلو وظيفة الأصيل فيحل محله في جميع اختصاصاته، أي أن الحلول يكون بصفة أصلية في كل أعباء الوظيفة، على خلاف التفويض الذي يجب أن يكون جزئياً بصفة أساسية.

لا يترك الحلول للأصيل خياراً في مبدأ الحلول ولا في تحديد من يحل محله، لأن الحال محدد سلفاً، بالإضافة إلى أنه يتحدد بصفته لأن شخصه غير معروف إلا عند تحقق سبب الحلول. أما التفويض فإنه يترك للأصيل الحرية في أن يفوض أو لا يفوض بصفة عامة، كما يترك في بعض صوره حرية اختيار المفوض إليه الذيقد يتحدد بصفته واسمه معاً. [1]

٢- يفترض الحلول وجود نص مكتوب أو قاعدة مكتوبة تحدد الحال سلفاً. أما التفويض فإنه يفوض مباشرة اختصاص الأصيل إلى غيره بنص واحد، أو يظهر في نصين متتالين، النص الآذن بالتفويض ثم يليه قرار التفويض [2].

٣- يحتل الحال ذات مرتبة الأصيل ولا يخضع لسلطته الرئاسية، وبالتالي لا يتحمل الأصيل مسئولية تصرفات الحال، على عكس التفويض، فإن المفوض إليه لا يرقى في بعض صوره إلى مرتبة الأصيل ويخضع لسلطته الرئاسية والتأديبية، بالإضافة إلى تحمل الأصيل مسئولية تصرفات المفوض إليه تطبيقاً لقاعدة لا تفويض في المسئولية(٣).

للحلول ثلاثة أنواع يتم بها هي؛ حلول موظف محل موظف آخر، وحلول جهة إدارية محل جهة أخرى، وأخيرا، حلول جهة إدارية محل فرد. في حين يقتصر التفويض على قيام موظف بتفويض جزء من سلطاته إلى موظف آخر يحتل مركزا أدنى منه في سلم التدرج الإداري.[1]

---

(١) سليمان مد الطماوى، النظرية العامة للقرارات الإدارية. القاهرة: دار الفكر العر ، ١٩٨٥، ص٣٠٦ وما بعدها.

(٢) الوا ، مرجع سابق، ص٢٩٨.

(٣) عبد الفتاح حسن، مرجع سابق، ص٤٤.

[1] عبد الغ بسيو ، مرجع سابق، ص ٨٥.

٤- ينتهي التفويض بانتهاء المدة المحددة في قرار التفويض، أو بإنجاز المهمة التي تم التفويض من أجل تحقيقها، أو بقيام المفوض بسحب سلطاته المفوضة، أما الحلول فينتهي بعودة الأصيل إلى مقر عمله ومباشرته لاختصاصاته بنفسه أو بتعيين من يحل محله في منصبه.[٢]

هذه أهم مظاهر التشابه والخلاف المميزة لكل من التفويض والحلول الإدراي.

ثالثا/ التفويض الإداري والنيابة

النيابة هي أن يحل النائب إرادته محل إرادة الأصيل، مع انصراف أثر التصرف موضوع النيابة إلى الأصيل، كما لو كان هذا الأخير هو الذيأجرى التصرف. فالنيابة كالحلول في بعض مظاهرها، حيث تفترض وجود مانع مؤقت أو دائم يعوق الأصيل ويحول بينه وبين ممارسة اختصاصاته، فتتصدى سلطة أخرى غير الأصيل وتعين آخر ينوب عنه ويقوم بهذا الاختصاص إلى أن يزول هذا المانع[٣].

والنيابة قد تكون قانونية إذا كان القانون هو الذي يحدد نطاقها كما في الولى والوصى، وقد تكون اتفاقية إذا كان الاتفاق هو الذي يتولى تحديد هذا النطاق، كما هو الشأن في عقد الوكالة.

وبصفة عامة لا تتحقق النيابة إلا إذا توافرت الشروط الآتية[٤]:

١- حلول إرادة النائب محل إرادة الأصيل، ويكون معبراً عن إرادته هو دون إرادة من ينوب عنه.

٢- ممارسة النائب إرادته في حدود النيابة، لذلك يجب أن يعبر عنها عن طريق القانون أو عن طريق الاتفاق. فإذا خرج النائب عن تلك الحدود انحسرت عنه صفة النيابة، ولاينتج العمل الذييقوم به أثره بالنسبة للأصيل، إلا أنه يستثنى من ذلك إذا كان الشخص الذيتعامل مع النائب حسن النية.

٣- يتعامل النائب في النيابة كقاعدة عامة مع الغير باسم الأصيل وليس باسمه.

---

[٢] عبد الغ بسيو ، مرجع سابق، ص٨٦

[٣] مد عبدا ميد أبو زيد، مرجع سابق، ص١٦٥.

[٤] ا رجع السابق، ص، ١٦٨.

٤- يجب أن تستند الإنابة إلى نص يجيزها، كما يجب أن يصدر قرار الإنابة ممن خوله هذا النص تحديد النائب. فإذا صدر من غير مختص، كان ذلك القرار باطلا، وبطلت بالتالي تصرفات النائب.

وبناءا على ما تقدم، فإن النيابة تتشابه مع التفويض في أن كلا منهما يحتاج إلى إصدار قرار لتعيين النائب أو لتعيين المفوض إليه، وكذلك في "توقيت" كل منهما.[(١)]

وبرغم وجود بعض مظاهر للتشابه بين النيابة والتفويض، إلا أنه توجد بعض الفروق بينهما من عدة نواح أهمها:

١- تستند النيابة إلى قاعدة قانونية مكتوبة أو غير مكتوبة. فالنيابة تتميز عن التفويض والحلول بكثرة القواعد غير المكتوبة التي تستند إليها، على خلاف التفويض الذي لابد فيه من نص آذن يرخص به.

٢- النيابة قد تشمل كافة اختصاصات الأصيل أو جزء منها، بينما التفويض لا يكون إلا جزئياً. ويفرق بين النيابة والحلول في هذه الحالة، بأنه في الحلول يمارس الحال اختصاصات الأصيل بطريقة تلقائية حين يتحقق سبب الحلول لدى غياب الأصيل، أما النيابة فلا يتم إلا بقرار يصدر بتنصيب النائب.

٣- تنتهي النيابة بعودة الأصيل الغائب أو بتعيين آخر محله، أما التفويض فينتهي كقاعدة عامة، بإصدار قرار من السلطة الأصلية بإنهائه أو بانقضاء المدة المحددة للتفويض أو بانتهاء الغرض الذي تم من أجله.[(٢)]

٤- في التفويض يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته هو إلى أحد مرؤوسيه، أما النيابة فإنه يعهد باختصاصات أحد مرؤوسيه إلى مرؤوس آخر.[(٣)]

[(١)] بشار عبد ا ادي، مرجع سابق، ص ١٢٨.

[(٢)] عبد الفتاح حسن، مرجع سابق، ص ١١٠.

(٣) ا لمو، مرجع سابق، ص ١١٠.

المبحث الثالث

شروط تفويض السلطة وأنواعه

سبق أن أوضحنا أن أصول العمل الإداري تقتضي أن يمارس كل صاحب اختصاص اختصاصه بنفسه ولا يتركه لغيره، ولا يفوض أي جزء منه إلا إذا وجد نص يأذن له بذلك، بالإضافة إلى بعض الشروط الأخرى. فالتفويض له بعض القواعد والأصول التي يجب مراعاتها وعدم الخروج عليها، كما أن للتفويض أنواعاً شتى ومتعددة. لذا سوف يتم تقسيم هذا الفصل إلى مطلبين على النحو التالي:

المطلب الأول

شروط تفويض السلطة

يقصد بشروط التفويض، أي الأحكام التي تسرى على التفويض أيا كان نوعه، أو الأرض المشتركة بينها جميعاً[(١)]. وعليه فالتفويض يجب أن يتوافر فيه بعض الشروط لصحته وذلك على النحو التالي:

١- وجوب أن يكون التفويض مستندا إلى نص يأذن به، حيث يجب أن يستند التفويض في الاختصاص إلى نص يجيزه، وأساس ذلك أن الاختصاص واجب يتعين على من ينط به أن يمارسه بنفسه ولا يعهد به لسواه. لذا فإن نظرية التفويض الإداري في القانون المصري تسير في خط متواز مع نظرية الاختصاص، فالقانون هو الذي يقوم بتحديد الاختصاص، وهو الذي يمكنه بالتالي من أن يعدل في هذا الاختصاص، أو يعهد بإمكانية التعديل إلى سلطة أخرى[(٢)]. ولكي يتم العمل بالتفويض، لابد من مبرر قوى وشرعى له، لذا لابد من نص قانوني يأذن به.

---

(١) عبد الفتاح حسن، مرجع سابق، ص٨٣.

(٢) الوا ، مرجع سابق، ص٣٥٢.

وقيام أي موظف بالتفويض دون الاستناد إلى نص يأذن له بذلك، يؤدي إلى اختلاط الاختصاصات داخل المنظمة الإدارية، وما يترتب على ذلك من نتائج خطيرة تهدد النظام الإداري، لذا لابد من النص الصريح بالتفويض، وهذا النص قد يكون دستورياً أو قانونياً أو لائحياً.(١)

وقد أخذت المملكة العربية السعودية بالنظام الفرنسي في التفويض بالصلاحيات حيث لا يكون التفويض جائزا إلا بنص خاص ووفقا للشروط والقيود التي يحددها النظام.(٢)

٢- أن يكون قرار التفويض محددا من ناحية الأشخاص والموضوع: بعد أن بحثنا في الشرط الأول النص الآذن بالتفويض، نجده غير كاف لسلطة ما بتفويض بعض اختصاصاتها وتحديد من يجوز التفويض لهم، إذ لا بد أن تظهر إرادة الأصيل في استخدام إمكانية التفويض بإصداره قرارا بذلك، فالتفويض لا يكون صحيحا إلا إذا وجد أولا نص يجيزه للأصيل، ثم يليه استعمال هذا الأصيل لمكنة التفويض المصرح به، ويصدر بناءا على ذلك قرار بالتفويض (٣).

فقرار التفويض يتطلب أن يتخذ شكلا خاصا بحيث يشمل البيانات اللازمة للتفويض، مثل اسم الموظف المفوض إليه، ومسمى وظيفته، ومدة التفويض، وكذلك مضمون الصلاحيات المفوضة. حتى يكون المرؤوس على علم بحدود مسؤوليته عن تنفيذ العمل المفوض له وحدود اختصاصه فيه.(٤)

بمعنى أنه يشترط أن يكون موضوع قرار التفويض ممكناً وجائزاً قانوناً، وإلا كان القرار غير مشروع لمخالفته القانون، بالإضافة إلى أن موضوع التفويض قد يكون محدداً وقد يكون عاماً. فإذا كان الموضوع محدداً، وجب أن يتم التفويض في نطاق النص الآذن به، أي أنه يتناول الموضوعات التي حددها النص

---

(١) بشار عبد ا ادي، مرجع سابق، ص١٨٤.

(٢) عادل عبد الر ن خليل، القانون الإداري السعودي، جدة: مكتبة مصباح، ١٩٩٠، ص ١٢٤

(٣) مد فتوح مد عثمان، مرجع سابق، ص ٥٧.

(٤) عائض العتي ، مرجع سابق، ص ٦٦.

ولا يمتد إلى غيرها، أما إذا كان التفويض عاماً، فإنه يجوز للأصيل تفويض بعض اختصاصاته أيا كان موضوع هذه الاختصاصات[١].

وهكذا نخلص إلى أنه لا بد لصحة التفويض من نص يجيزه، ثم يعقب ذلك استعمال الأصيل لمكنة هذا التفويض المصرح له بإصدار قرار به، مع مراعاة الشروط الواجبة لصحة هذا القرار في كونه جزءاً من الاختصاص، وأن يكون محل القرار ممكناً وجائزاً قانوناً.

٣- أن يكون التفويض جزئيا: إن الهدف الأساس من التفويض هو تخفيف العبء على الرئيس بتحويل جزء من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه لذا لزم أن يكون التفويض بجزء من الاختصاص وعدم جواز التفويض الكلي إذ أن ذلك يخالف القواعد العامة للتفويض، بل ولا يعتبر تفويضا.[٢]

إذ لا معنى لقيام القائد الإداري بتفويض كل سلطاته لأن هذا يعتبر تنازلا من جانبه عن جميع الاختصاصات التي أسندها إليه القانون، وهذ لا يجوز لأنه لا يملك هذا الحق.[٣]

٤- أن يقدم التفويض على أساس متطلبات وظروف العمل: ومقتضى هذا الشرط ألا يقوم الرئيس بتفويض بعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه إلا إذا وجدت متطلبات وظروف تدعو إلى ذلك في مجال العمل. فالتفويض باعتباره وسيلة لإنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة وفاعلية ينبغي ألا يطبق إلا إذا وجدت اعتبارات وظروف عملية تدعو لذلك.[٤]

٥- تفويض السلطة الكافية للتنفيذ: لما كان التفويض يعني أن يتنازل الرئيس عن بعض سلطاته إلى أحد مرؤوسيه بحيث يتاح للثاني أن يتخذ قرارات في الموضوعات التي فوض فيها، وبهذا يصير ذلك المرؤوس رئيسا على غيره، مع استمرار صاحب السلطة الأصلية مسؤولا عن تلك القرارات ونتائجها، لهذا فإن

---

(١) سليمان مد الطماوى، مرجع سابق، ص٤١٩.

(٢) الوا ، مرجع سابق، ص ٢٦٠.

(٣) عبد الغ بسيو ، مرجع سابق، ص ٤٥.

(٤) بشار عبد ا ادي، مرجع سابق، ص ١٩٥.

التفويض يقتضي ثقة المفوض كاملة من المفوض إليه. ذلك لأنه يتحمل المسؤولية التي تنجم عن القرارات التي يتخذها الأخير، لأنه إذا لم يحسن المفوض إليه استخدام السلطة التي فوضت إليه من قبل المفوض تعرض الأخير لخطر الفشل.[١]

٦- أن يكون التفويض محدد المدة: إلى جانب وجود النص الآذن بالتفويض يشترط كذلك أن يكون هذا التفويض محدد المدة ولا يكون عاما وتختلف هذه المدة ضيقا واتساعا باختلاف الظروف التي تدعو إلى التفويض وتتأثر بدرجة خطورتها.[٢] إذ لا يتصور أن يكون التفويض مؤبدا، لأنه عندئذ يعتبر نزولا عن الاختصاص غير مشروع.[٣]

وقد جاءت الأحكام التفصيلية لقواعد التفويض في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية لعام ١٣٩٧هـ متوافقا مع الشروط السابق ذكرها. حيث أجاز نظام الخدمة المدنية للوزير تفويض بعض صلاحياته المقررة في هذا النظام بقصد التخفيف من حدة المركزية الإدارية في داخل الوزارة. وقد تضمنت لوائح نظام الخدمة المدنية الأحكام التفصيلية لقواعد التفويض على النحو التالي:[٤]

١- أسس التفويض:

أ- يكون لنائب الوزير، ولرئيس المصلحة المستقلة مايملكه الوزير من صلاحيات إلا ما احتفظ به الوزير لنفسه.

ب- يكون التفويض بقدر حاجة العمل، ووفقا لما يتناسب مع المركز الوظيفي للشخص المفوض.

جـ- يجب أن يكون التفويض قاصرا على بعض صلاحيات الوزير، فالتفويض الكلي للصلاحيات غير جائز.

---

(١) مود عساف، أصول الإدارةن القاهرة: دار الكتب، ١٩٨٨، ص ٣٦٩.

(٢) مود أبو زيد، مرجع سابق، ص٨١.

(٣) بشار عبد ا ادي، مرجع سابق، ص ١٩٣.

(٤) ا ملكة العربية السعودية، موعة اللوائح التنفيذية لنظام ا دمة ا دنية، ا موعة الأو ، ا ادة ٣١

٢- شكل التفويض وشروطه:

أ- يجب أن يتم التفويض بقرار إداري مكتوب، والتفويض الشفوي غير جائز ولا يعتد به.

ب- يجب أن يتضمن قرار التفويض ما يلي:

- موضوع ونوع الصلاحيات المفوضة.
- اسم الموظف المفوض ومسمى الوظيفة.
- مدة التفويض.

ت- في حالة تكليف موظف بممارسة صلاحيات موظف آخر، فإن الموظف المكلف لا يتمتع بالصلاحيات المفوضة لهذا الموظف الآخر إلا إذا نص على ذلك في قرار التكليف.

ث- لا يجوز التفويض في السلطات التي تم تفويضها إلا بموافقة الوزير المختص.

ج- التفويض بالصلاحيات لا يعفي الأصيل من المسؤولية عن قرارات الموظف المختص.

٣- إنتهاء التفويض:

ينتهي التفويض بالصلاحيات في أحد الحالات التالية:

أ- انتهاء مدة التفويض.

ب- انتهاء الغرض الذي تم من أجله التفويض.

جـ -إلغاء قرار التفويض.

د- شغور وظيفة من فوضت إليه الصلاحيات يعني انتهاء التفويض في الموضوعات المفوض فيها.

هـ- مضي ٣ شهور على تعيين وزير آخر غير من صدر منه التفويض السابق.

فلو صدر قرار بالتفويض من وزير ثم قدم استقالته أو أعفي من منصبه، وتم تعيين وزير جديد، فإن الموظف المفوض بواسطة الوزير الأول ينتهي تفويضه بقوة القانون بعد مضي ٣ شهور من تاريخ تعيين الوزير الجديد. وبطبيعة

الحال، يجوز للوزير الجديد أن يعيد بقرار منه تفويض الصلاحيات للموظف نفسه في الموضوعات نفسها مرة أخرى.[1]

المطلب الثاني

أنواع تفويض السلطة

تفويض السلطة له عدة أنواع وصور متنوعة، وتختلف بالتالي حسب العلم الذييتناوله سواء في علم القانون الإداري، أو علم الإدارة العامة، وذلك على النحو التالي:

أولا/ أنواع تفويض السلطة في القانون الإداري

تختلف أنواع تفويض السلطة في القانون الإداري حسب الزاوية التي ينظر إليه من خلالها، فقد ينظر إلى التفويض من حيث الشكل، وقد ينظر إليه من خلال الاختصاصات المفوضة، أو من حيث الطبيعة القانونية الخاصة به كما يلي:

أ) أنواع التفويض من حيث الأداة الصادر بها:

يقسم التفويض من هذه الزاوية إلى التفويض المباشر وغير المباشر والتفويض الاختيارى والإلزامى، والتفويض للمرؤوس المباشر ولغير المباشر، وأخيراً التفويض البسيط والمركب. [2]

١- التفويض المباشر والتفويض غير المباشر:

يقصد بالتفويض المباشر الذييتم بناءً على نص يصدر عن سلطة أعلى من صاحب الاختصاص الأصيل، فيفوض بعضاً من اختصاصات هذا الأخير إلى غيره مباشرة ودون أي عمل إرادى مستقل من جانبه[3].

ومن أمثلة ذلك، أن يصدر قرار من رئيس الجمهورية يفوض فيه بعض اختصاصات أحد الوزراء لوكيله دونما صدور أي عمل من هذا الوزير بشأن التفويض.

---

[1] عادل خليل، مرجع سابق، ص١٢٦.

[2] مود إبراهيم الوا ، مرجع سابق، ص٣٥٣.

[3] عبد الفتاح حسن، مرجع سابق، ص٧٣.

أما التفويض غير المباشر، فهو الذي يصدر على مرحلتين، حيث النص الآذن بالتفويض إلى إحدى السلطات، ثم تقوم الأخيرة بإصدار قرارها بالتفويض استناداً إلى النص الآذن بذلك. فهو الذي يصدر من الأصيل نفسه ويتطلب لصدوره أمرين هما:

- أن يصدر نص يسمح للأصيل بالتفويض.
- وأن يصدر قرار من هذا الأصيل بتفويض جزء من اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه أو إلى موظف آخر يماثله في المركز الوظيفي.[1]

٢- التفويض الاختيارى والتفويض الإلزامى:

فالتفويض الاختياري، يتحقق عندما يكون للأصيل حرية الاختيار بين التفويض ببعض من اختصاصاته من عدمه، وبشرط ألا يكون هناك نص صريح يقضي بغير ذلك، وهذا هو الأصل في التفويض.

أما التفويض الإلزامي، هو الذي يكون فيه الأصيل ملزماً بإجرائه، وليس لديه فرصة الخيار بين التفويض من عدمه.

فالفرق بين هذين النوعين من التفويض، أنه في التفويض الاختياري يكون المفوض حراً في أن يفوض جزءاً من اختصاصه من عدمه، وفقاً لتقديره ومايراه مناسباً لظروف العمل، أما التفويض الإلزامى لايكون للمفوض حرية التقدير أو الاختيار، وتجدر الملاحظة هنا، أن التفويض الاختياري هو في حقيقته تفويض قوامه الناحية الشخصية والثقة المتبادلة بين الرئيس والمفوض إليه، وذلك على العكس من التفويض الإلزامي، حيث تنتفي الناحية الشخصية والثقة المتبادلة، ويغلب عليه طابع الإلزام[2].

٣- التفويض للمرؤوس المباشر والمرؤوس غير المباشر:

يكون التفويض للمرؤوس المباشر، إذا كان الأصيل رئيساً مباشراً للمفوض إليه، كتفويض الوزير لوكيل الوزارة، أما التفويض للمرؤوس غير المباشر فهو الذي يتم من سلطة إلى سلطة أخرى لا تتبعها مباشرة، كتفويض الوزير لرؤساء

---

[1] بشار عبد ا ادي، مرجع سابق، ص١٧١.

[2] نفس ا رجع، ص ١٧١.

المصالح أو مديري الفروع ببعض سلطاته، وتفويض وكيل الوزارة إلى أحد الفروع... الخ، كما يعد تفويضاً للمرؤوس غير المباشر، التفويض الذي يتم إلى سلطة لاتتبع رئاسياً السلطة الأصلية.[1]

ويعلق بشار عبد الهادي، على النوع الأخير وهو التفويض للمرؤوس غير المباشر، بضرورة الحد من أعماله وعدم التوسع في الأخذ به إلا في الحالات الضرورة وفى أضيق نطاق ممكن، ويستند في ذلك إلى عدة مبررات أهمها[٢]:

- تعدد الرئاسات على المفوض إليه يؤدي إلى إرهاقه وارتباكه، كما يعتبر ذلك خروجاً على القاعدة الأساسية، وهي عدم تعدد الرئاسات على المرؤوس الواحد.
- إعمال هذا النوع من التفويض، قد يؤدي إلى تفرع الاختصاصات واختلاطها، وما يستتبع ذلك من عدم القدرة على تحديد المسئوليات، وخاصة بالنسبة للطعون المرفوعة من الغير عند حدوث أي نزاع مع الإدارة.
- عدم مقدرة الأصيل على المتابعة والإشراف والرقابة، وهي أمور ضرورية لا غنى عنها لحسن تنفيذ الأعمال وأدائها بكفاءة وفعالية.
- فيما يتعلق بمبدأ المسئولية، يثار التساؤل عن مدى مسئولية المفوض عـن أعمال غير المرؤوسين له نتيجة التفويض للمرؤوسين غيـر المباشـرين، حيث نجد أن الوضع غير طبيعى في هذا الصدد خاصة إذا لم توجد سلطة لدى هذا المفوض على هؤلاء المرؤوسين غير المباشرين لإشرافه ويؤيـد الباحث هذا الرأي، وذلك بعدم التوسع في الأخذ بالتفويض للمرؤوسين غير المباشرين إلا في الحالات الضرورية، وفى أضيق نطاق ممكن وبضوابط محددة وواضحة من حيث بيان خط السلطة والمسئولية أثناء وبعـد تنفيـذ العمل، وذلك بالتنسيق والاتفاق المكتوب بين الجهة المفوضة والجهة التابع لها المرؤوس المفوض إليه للمبررات والاعتبارات المشار إليهـا تحقيقـاً للصالح العام.

---

(١) مود الوا ، مرجع سابق، ص ٣٥٧.

(٢) بشار عبد ا ادي، مرجع سابق، ص١٧٢.

٤- التفويض البسيط والتفويض المركب:

التفويض البسيط، يتم إذا تضمن قيام مفوض إليه بعينه باختصاص محدد بدلاً من الأصيل[(١)]، أما التفويض المركب، فيتحقق إذا وكل المفوض (الأصيل) عملية كبيرة إلى عدد من المفوض إليهم بحيث يمارسونها في صورة مشتركة بينهم[(٢)]. كأن يخول الرئيس صلاحيات التنفيذ أو بعض صلاحيات التخطيط إلى عدد من مرؤوسيه.

ب) أنواع التفويض من حيث الشكل الصادر به:

يقسم التفويض من حيث الشكل الصادر به إلى التفويض الكتابى والشفهي، والتفويض الصريح والضمني، وسوف نتناولها بإيجاز في مايلى: [(٣)]

١- التفويض الكتابي والتفويض الشفهي:

التفويض الكتابي، وهو الذي يصدر به قرار مكتوب، هذا وقد سبق أن أوضحنا أن قرار التفويض، هو قرار إداري كغيره من القرارات الإدارية التي لا تعد الكتابة ركناً أساسياً فيها، إلا أن النص الآذن قد يتطلب في بعض الحالات أن يتم التفويض كتابة بل وعلى نمط معين.

أما التفويض الشفهي فيعنى به، التفويض الذي لم تتضمنه وثيقة مكتوبة تجمع أركانه.

٢- التفويض الصريح والتفويض الضمني:

يقصد بالتفويض الصريح، بأنه الذي يصدر في لفظ صريح وتتجه نية الأصيل فيه إلى التفويض في اختصاصات محددة لاتحتمل التأويل، وقد يستعمل لذلك ألفاظاً متعددة، إلا أن إراداته تكون واضحة ومؤكدة في دلالتها على التفويض، فقد يعبر عن إمكان التفويض بألفاظ متعددة، وقد يستعمل لفظ يفوض أو

---

(١) عبد الفتاح حسن، التفويض القانون الإداري وعلم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص٧٣.

(٢) أ د الرشيد، نظرية الإدارة العامة العملية الإدارية ا هاز الإداري. القـاهرة: دار النهـضة العربيـة، ١٩٧٢، ص١٦٥.

(٣) مود الوا ، مرجع سابق، ص٢٦١

يعهد أو ينيب، وذلك بقصد الدلالة عليه. أما التفويض الضمني، فيعنى به ذلك التفويض الذي يرخص به نص آذن، ولكن لا يصدر به قرار من السلطة الأصلية.

ثانيا/ أنواع تفويض السلطة في علم الإدارة العامة

تتناول الدراسات المختلفة في علم الإدارة العامة، أن السلطة في أية منظمة، تتركز أساساً في رئيسها، وأنه لدى إعداد الهيكل التنظيمى الخاص بها، فإنه يتم إنشاء الوظائف، أما بالتخصيص فيتم شغلها بالمناصب الرئيسية الثابتة وبالتالي تجرى فيها تفويضات فرعية، وإما بالوظائف المفوضة فيتم التفويض بشأنها في كل الاتجاهات.

لذا يقسم التفويض في علم الإدارة العامة إلى الأنواع الآتية:

١- **التفويض إلى أسفل:** وهذه الصورة هي الغالبة في التفويض، حيث يفوض الرئيس الأعلى بعض اختصاصه إلى السلطة الأدنى، كما في تفويض مدير أو الإدارة العامة إلى مدير إدارة فرعية فيها.

٢- **التفويض إلى أعلى:** ويتم ذلك حينما تقوم السلطة الأدنى بالتفويض إلى سلطة أعلى، كما في حالة تفويض المساهمين في إحدى الشركات إلى مجلس إدارتها للتصرف في بعض أمورها، وهذه الصورة نادرة في التطبيق العملى.

٣- التفويض الجانبي: ويتحقق هذا النوع من التفويض، حينما يتم بين الرؤساء المختصين في الفروع ورئاستهم المركزية المختصة، أو بين الوزير وأحد المحافظين له سلطة الوزير وقد يسمى هذا النوع من التفويض على مستوى إداري موازي لأن كل من المفوض والمفوض إليه يكونا في مستوى متقارب أو بدرجة وظيفية واحدة. (١)

٤- التفويض المشروط والتفويض غير المشروط:

التفويض المشروط، هو الذي يتطلب حصول التابع على موافقة الرئيس الأعلى ومراجعته قبل إجرائه، أما التفويض غير المشروط، فيتحقق عندما يكون التابع حراً في أداء العمل المفوض إليه دون تحفظات.

---

(١) راجع مارشال إدوارد د وك وآخرون، الإدارة العامة. تر ة إبراهيم على ال لس و مد توفيق رمـزى، القاهرة: مؤسسة ا لـ للنشر والتوزيع، ١٩٦٧م، ص٤٤١.

٥- التفويض الرسمي والتفويض غير الرسمي:

التفويض الرسمي، هو الذي تتضمنه قواعد مكتوبة من خلال القوانين أو الأوامر، أما التفويض غير الرسمي يبنى على أساس العادات، والاتفاقات والتفاهم.

أما التفويض غير الرسمي، فكان مقبولاً في النظامين الفرنسي والمصري إلا أن هذا النوع نادر الأخذ به وتطبيقه، نظراً لما يثيره من مشاكل وصعوبات في التطبيق العملى لأنه يبنى على أساس العادات والتفاهم ولم تتضمنه قواعد مكتوبة[١].

٦- التفويض الكامل والتفويض الجزئي:

يكون التفويض كاملاً، عندما يفوض الموظف السلطة الكاملة في القيام بمهمة معينة، أما التفويض الجزئي فيتم عندما يقوم الموظف المفوض إليه بالرجوع إلى السلطة المفوضة لطلب الرأي والتوجيه عن نقاط معينة.

المبحث الرابع

معوقات تفويض السلطة

ذكرنا في بداية دراستنا أن عدم تفويض الرؤساء لمرؤوسيهم واستئثارهم بالسلطة في ايديهم يعد مشكلة في قيام المنظمة بالعمل المناط بها على أكمل وجه، وهو ما دفع بخبراء التنمية والأصلاح الإداري إلى أن يثبتوا ضمن توصياتهم ضرورة الاهتمام بتفويض الرؤساء اختصاصاتهم إلى مرؤوسيهم ليتفرغوا هم إلى التخطيط والسياسة العامة. إلا انه توجد عقبات وصعوبات تحول دون تحقيق هذا الهدف وهو ما تناولة العديد من الكتاب في تحديد المعوقات الرئيسية لتفويض السلطة حيث اشاروا على أنها تعود إلى الآتي:-

- معوقات تنظيمية عامة.
- معوقات شخصية من جانب الرئيس (المفوض)
- معوقات شخصية تعود إلى المرؤوس (المفوض إليه)

---

(١) مود إبراهيم الوا ، نظرية التفويض الإداري، مرجع سابق، ص٣٩٣.

أولاً معوقات تنظيمية عامة:

تظهر هذه المعوقات من خلال التنظيم القائم داخل الجهاز الإداري، بمعنى ان التنظيم هو الذي يوجدها او قد لا يوجدها ولذلك سميت بالمعوقات التنظيمية ومنها: -

١- عدم تحديد الاختصاصات الوظيفية:

ان تحدبد الاختصاصات الوظيفية يستلزم إبلاغ كل موظف من الموظفين داخل المنظمة الإدارية باختصاصاته بدقة بحيث لا يرجع إلى أي موظف آخر إلا في الحالات التي تخرج من نطاق أختصاصاته. [١]

٢- عدم استقرارا طرق العمل والاجرآت:

ان عملية التغيير في الطرق واجرآت العمل، وكذلك كثرة التعاميم والاوامر والتداخل بين الموظفين في اداء العمل، يؤدي الى اعاقة التفويض من قبل المنظمة[٢].

٣- صغر حجم المنظمة وتمركزها في مكان واحد:

كلما اتسع حجم المنظمة، كلما كان من الصعب على عدد محدود من رجال الإدارة تنفيذ معظم مسئوليات المنظمة وبالتالي استلزم ذلك تفويض السلطات من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم. [٣]

٤- عدم الاستقرارا الوظيفيي:

إن عدم استقرارا الموظف في وظيفته وتعرضه المستمر للنقل أو الإعارة يؤدي في الغالب إلى إحجامه عن القيام بالتفويض. [٤]

---

(١) بشار عبدا ادي، مرجع سابق، ص ٢٠٢

(٢) عبدالفتاح حسن، مرجع سابق، ص ١٩٨

(٣) حامد أ د بدر، إدارة ا نظمات: ا اه شرطي، الكويت: دار القلم: ١٩٨٢،ص ٢٨٥

(٤) بشار عبدا ادي، مرجع سابق، ص ٢٥٧

٥- المركزية الشديدة:

تسير كثير من الإدارات والمصالح على نظام مركزي شديد المركزية، وفي مثل هذا النظام يكون الرؤساء موجهين انظارهم إلى من يعلوهم من الرؤساء والمسئولين. وبالتالي وفي وسط هذا الجو من المركزية نجد إن الرئيس يخشى دائما تفويض سلطاته إلى من دونه، لئلا يحدث هذا ما يجلب غضب الرؤساء الأعلىمنه، فهو يقبض على السلطة في يديه حتى يتحكم في الأمر وبما يرضي رؤساؤه الإعلى[١].

٦- عدم توافر وسائل الاتصال والرقابة والإشراف:

إن عدم توافر هذه الوسائل المهمة داخل المنظمة، يؤدي إلى امتناع الرئيس عن القيام بالتفويض لعدم اشرافه ومراقبته المباشرة لحسن تنفيذ الاختصاصات المفوضة من قبله، أما إذا لم تتوفر تلك الوسائل فإنه يمتنع خاصة وأن مسئوليته عن تنفيذ الاختصاصات لا تفوض. [٢]

ثانياً المعوقات الشخصية التي تقود للرئيس:

١- التعطش إلى السلطة:

من الأسباب الهامة في عدم رغبة الرئيس للتفويض هو تعطشه للسلطة فهو يرى في رئاسته نفوذا وسلطات يفرضها على كثير من مرؤوسيه. والتعطش للسلطة بهذه الصورة يكون في الحقيقة مرضاً في نفس الرئيس، ولا يمكن تقويمه بمجرد تنبيهه لذلك باللوائح أو التعليمات، ولكن برغبة الرئيس في معرفة نفسه وإدراك عيبه[٣]. كما أن المدير نظراً لاستمتاعه بممارسة سلطاته يقاوم تفويض السلطة. [٤]

---

(١) صا الشبكشي، مرجع سابق، ص ٢٥٧.
(٢) بشار عبدا ادي، مرجع سابق، ص ٢٠٣
(٣) صا الشبكشي، مرجع سابق، ص ٢٦٢
(٤) هدى صقر، مرجع سابق، ص ٣٠

٢- الاعتقاد بأن التفويض في الغالب يضعف النفوذ:

يرى بعض المديرين أن تفويض السلطة يقلل من أهميتهم ويسلبهم اختصاصاتهم ويقوي معاونيهم، وهم في ذلك ينسون أن اللجوء إلى التفويض ربما يكون في بعض الاحيان ضرورة لا بد منها لتجنب الانهيار. [١]

٣- عدم توافر الخبرة العملية الكافية لدى الرئيس:

إن بعض الرؤساء قد يكونوا ملمين بقواعد الإدارة، لكن ليس لديهم الخبرة اللازمة للقيام بالعمل. لأنه لا يخفى أن الخبرة العملية من أهم مقومات النجاح في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى أنها تكسب الرئيس الاداري المرونة في تنفيذ اختصاصاته. [٢]

٤- ضعف الثقة في المرؤوسين:

يتردد بعض الرؤوساء في تفويض سلطاتهم لمرؤوسيهم بحجة أنه يفضل الاحتفاظ بالسلطة واتخاذ القرارات بنفسه في مختلف المسائل، وأن المرؤوسين ليست لديهم القدرة على القيام بممارسة السلطة وهو بذلك يرجع السبب إلى عدم ثقته في مرؤوسيه وخوفه من الفشل، لكن هذا يرجع في الأصل إلى عدم كفاءة المدير وعدم معرفته لما ينبغي تفويضه وما يجب الاحتفاظ به. فعدم ثقة بعض المدارء في المرؤوسين لإنجاز مهام معينة يجعلهم يحجمون عن تفويض السلطة لمرؤسيهم حتى لايقعون في خطأ يجعل المدير عرضة للمساءلة. [٣]

٥- الخوف من منافسة المرؤوس:

---

(١) نادر ابو شيمة، مرجع سابق،ص ٢٦٤

(٢) بشار عبدا ادي، مرجع سابق، ص ٢٠٥

(٣) فياض الع ي، مرجع سابق، ص٧٥

قد يشعر الرئيس بأن هناك من المرؤوسين من هم على كفاءة ممتازة فيعمد إلى عدم تفويض السلطة إلى أي منهم، لأنه يدرك أن هذا المرؤوس يعتبر نفسه منافساً له ويخشى من تعيين هذا المرؤس بدلاً عنه. (١)

٦- عدم ممارسة التفويض من قبل:

يرجع إحجام بعض الرؤساء للتفويض بسبب أنه لم يسبق له أن فوض سلطاته من قبل طوال فترة خدمته، ولم يسبق كذلك إن فوضت إليه السلطة، فعدم ممارسته لها يجعل الرئيس لا يشعر بالفائدة الحقيقية من تطبيقها. (٢)

ثالثاً المعوقات الشخصية التي تعود للمرؤوس:

١- ضعف ثقة المرؤوس في نفسه:

إن ضعف ثقة المرؤوس في نفسه بسبب نقص الخبرة والمهارة والمعرفة تجعله يحجم عن قبول التفويض ويخشاه. بالإضافة إلى أن من أهم الأسباب وراء قيام المرؤوسين بتجنب التفويض هو خشيتهم من توجيه الانتقاد لهم على الأخطاء التي يقعون فيها. (٣)

٢- الاختفاء وراء القائد والاعتماد عليه:

إن كثير من المرؤسين يرون أنه من الايسر عليهم الرجوع لقائدهم لإتخاذ قرارا معين، ويعود السبب لأنهم يخافون من الوقوع في أخطاء وبالتالي المساءلة أو أنهم يخافون من قسوة رؤسائهم وتجريحهم في حالة إخفاقهم في أي عمل. (٤)

٣- عدم توافر الخبرة الكافية للمفوض اليه:

---

(١) صا شبكشي، مرجع سابق، ص٢٦٨

(٢) صا شبكشي، مرجع سابق، ص ٢٧١

(٣) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ٢٨٨

(٤) بشار عبدا ادي، مرجع سابق، ص ٢١٠

إن بعض المرؤوسين لم يحصلوا على الخبرة الكافية، وذلك لعدم وضعهم في الوظيفة المناسبة التي تتناسب مع مؤهلاتهم وميولهم العملية. بالإضافة إلى عدم توافر الوسائل اللازمة لتنفيذ الاختصاص المفوض اليه.

٤- الخوف من عدم منحه السلطة الكافية:

يؤدي عدم منح المفوض إليه السلطة الكافية لتنفيذ الواجبات المفوضة، يؤدي ذلك إلى عجزه عن تنفيذها، فيصبح عرضه للمساءلة، مما يرجع إلى رئيسه في كل صغيرة وكبيرة خوفا من الخطأ والمسؤولية. (١)

٥- عدم وجود حوافز مادية أو معنوية:

إن مما يدفع المفوض إليه إلى عدم الاهتمام الكافي في تنفيذ ما فوض فيه وعدم إعطاء هذا التنفيذ الوقت والجهد اللازمين له، وهو عدم حصوله على حوافز عند اتمامه ما فوض له، سواء كانت حوافز مادية او معنوية. (٢)

المبحث الخامس

كفاءة الأداء

اولاً مفهوم الكفاءة:

من المفاهيم الغامضة في علة الإدارة مفهوم الكفاءة حيث عرفها المنيف بأنها" الزيادة إلى اعلى حد ممكن بالنسبة للنتائج او المخرجات، مقارنة بالمدخلات وكفاءة المنظمة تعني الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة أو زيادة نسبة النتائج للمخلات نفسها" (٣)، وعرفها عبدالفتاح أنها " القدرة والكمال على تحقيق الهدف المحدد". (٤)

---

(١) عبدالفتاح حسن، مرجع سابق، ص ٢٠٠

(٢) بشار عبدا ادي، مرجع سابق، ص ٢١٠

(٣) ابراهيم ا نيف، مرجع سابق، ص ٨٧

(٤) مد سعيد عبدالفتاح، الإدارة العامة، الاسكندرية: الدار ا صرية ا ديثة، ١٩٨١م، ص ٣١٨.

وتعكس الكفاءة التي يوصف بها فعل معين إستخدام اكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد ولا تمثل خاصية نظرية في أي فعل من الأفعال، بل تحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة، والأهداف وفقاً لترتيب أولويتها. [١]

وكثيراً ما يساوى بين مفهوم الفعالية ومفهوم الكفاءة علماً بأن المصطلحين مختلفان ومترابطان، فالفعالية تعني كما يقول دركر "ماذا نعمل؟" أما الكفاءة فتعني "كيف نعمل" أي أن الفاعلية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة (مال، معدات، انسان، اساليب) للحصول على النتائج المطلوبة، أي العلاقة بين العناصر المستخدمة وليس كميتها. أما مفهوم الكفاءة فتهتم بكمية العناصر المستخدمة أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ونسبة المخرجات (النتائج) لذلك فإن الكفاءة تهتم بإنجاز الأعمال بأقصر وقت وأقل استخدام للعناصر للحصول على النتائج المرغوبة. [٢]

ولمزيد من ايضاح المقارنة بين الكفاءة والفعالية يمكن أن نضع الشكل التالي بين الكفاءة والفعالية الإدارية [٣]

	الكفاءة الإدارية		الفعالية الإدارية
١	عمل الاشياء بطريقة صحيحة	بدلاً من	عمل الشيء الصحيح
٢	يحل المشاكل	بدلاً من	الابداع في إيجاد البدائل
٣	يحمي ويحافظ على التراث	بدلاً من	الحد الأعلى (الأقصى) من استخدام الثروات
٤	يتمشى بموجب الدليل الوظيفي او الوصف الوظيفي	بدلاً من	تحقيق النتائج
5	تخفيض استغلال الثروات وتقليل التكاليف	بدلاً من	تحقيق اعلى نسبة من الربح أو أعلى نسبة من

(1) مد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الاسكندرية: دار ا عرفة ا امعية، ١٩٩٠م، ص ١٥٣
(٢) ا نيف مرجع سابق، ص ٢٣٩
(٣) ا نيف، نفس ا رجع، ٢٣٧

			الخدمات بنوعية وبكميات عالية

وهناك من يرى أن كفاءة الأداء تتحقق عن طريق التصرف السليم في استخدام الموارد النادرة بحيث يكون الاستخدام على قدر الحاجة، بحيث لا يزيد فيؤدي إلى إضعاف قدرة المؤسسة أو الهيئة على الوفاء بإحتياجتها على المدى البعيد، ولا ينقص بالقدر الذي يعوق تنفيذ عملياتها العاجلة. [١]

ويقصد بكفاءة الأداء في قاموس دائرة المعارف البريطانية بأنها " الأسلوب الذي يتم التفاعل معه أو يؤدي إلى الغرض الذي هي له"[٢]

ثانياً: مفهوم الأداء

عرف الأداء بأنه "قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة" [٣]

والأداء يقصد به المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به علىالوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفء المدرب القيام بها. [٤]

والأداء الوظيفي كما يراه عامر "يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي اسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محدده. [٥]

ويمكن أن نبين مفهوم كفاءة الأداء الأمني في عمليات أجهزة الأمن، والذي يتمثل في مدى المهارة في استغلال الموارد الأمنية (مثلاً: أفراد، ادوات– مركبات

(١) ابراهيم العكاس، " التميز الأداء"، مقال صحفي، جريدة الرياض العدد ١٠٢٠٠، ص ٢٣.

(٢) دائرة ا عارف ال يطانية، ص ١١٦٨

(٣) حنفي مد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، القاهره: دار ا امعات ا صرية، ١٩٩٠م، ص ١٢.

(٤) سلطان عبد الر ن البابط ، "تقييم نظام أداء العامل بالأجهزة الأمنية: دراسة ليلية مطبقة على إمارة منطقة الرياض"، رسالة ماجست غ منشورة، الرياض: ا ركز العر للدراسات الأمنيـة والتـدريب، ١٩٩٤م، ص ٦١.

(٥) عامر وشركاه، مرجع سابق، ١٩٩٩م، ص ١١٠)

– اسلحة– أجهزة– معلومات) لتحقيق مستوى مرغوب من الأمن من خلال الأداء في التوقيت المناسب، وبالطريقة المناسبة وبأقل التكاليف الممكنة في العنصر البشري والمادي. (١)

ويقصد الباحث بكفاءة الأداء: أن يؤدي العاملون الأعمال المسندة اليهم بالكفاءة التي تتفق مع متطلبات طبيعة العمل لتحقق بذلك رضى المسؤولين في المنظمة ورضى الجمهور المتعامل مع هؤلاء العاملون.

ومن خلال هذه التعاريف تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء والتي يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة وتبرز اهمية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص وهي: (٢)

١- الموظف: وما يمتلكه هذا الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات

٢- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.

٣- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي إلى كفاءة في الأداء

عناصر الأداء (٣)

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:-

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة والمعرف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

---

(١) أ د سيد مصطفى، "قياس كفاءة تنفيذ العمليات الشرطية "، لة الفكر الـشرطي عـدد ١، ١٩٩٢م ص١٢٣

(٢) عبد الر ن صا الظرف، "أثر ا وافز على أداء أفراد حرس ا دود"، رسالة ماجستـ غـ منـشورة، الرياض: ا ركز العر للدراسات الأمنية والتدريب، ١٩٩٤م ،ص ٥٨.

(٣) عبد ا لك عبد ا آل الشيخ، "ا عوقات التنظيمية والسلوكية ا تؤثر على أداء العامل ا نظمـات الأمنية: دراسة تطبيقية وزارة الداخلية"، رسالة ماجستـ غ منـشورة، الريـاض: ا ركـز العـر للدراسات الأمنية والتدريب، ١٩٩٤م، ص ٢١.

- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والاتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الاخطاء.
- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للأشراف والتوجيه.

تقييم الأداء:

عندما نحاول أن نقيم نشاط الإدارة او اي نموذج للسلوك الانساني، فأننا نحاول أن نقيس مدى الرشد في الاختيار بين القرارات او الاختيار بين التصرفات المختلفة والتي في الامكان ان نختار بينها. وعندما نحكم على البرامج الإدارية أو على القرارت الإدارية فإننا نقوم بذلك على أساس تقديرنا للقيم التي تسعى الخطة إلى بلوغها ومن ناحية أخرى نحكم على مدى فاعلية الخطة وقدرتها على تحقيق الأهداف. عند ذلك لا بد أن نعرف هل حقق التنظيم الأهداف التي يسعى إليها أو لم ينجح في هذا؟ والأساس الثاني للتقييم هو التقييم على أساس الرشد. وتكون القرارات رشيدة إذا كانت مصممة بدقة للحصول على القيم أو لتحقيق القيم المطلوبة أو النتائج المطلوبة. [١]

ويعتبر تقويم الأداء أحد الركائز المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقويم (مستوى الفرد، مستوى النشأة) فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي، والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل متطور ومتجدد. [٢]

---

(١)عبدالفتاح، مرجع سابق، ص ٣٢٤

(٢) د ا س ،"علامة الاشراف الاداري بكفاءة أداء العامل "، رسالة ماجست غ منشورة، أكادمية نايف العربية للعلوم الأمنية،٢٠٠٢،ص ٦٣

وعرف بعضهم تقييم الأداء بأنه "العملية التي من خلالها يتم التعرف على أداء الفرد لمهامه وقدرته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح". (١)
ويراه آخرون بأنه " عملية قياسية لمدى فاعلية وكفاءة الأداء الفعلي. (٢)

عناصر تقييم الأداء:

يرى السلمي أنه لا يمكن تحقيق الأداء الجيد إلا بتوافر عنصرين أساسيين هما:

١- المقدرة على العمل وهي تلك الحصيلة من المعرف التي يمكن اكتسابها أو تحقيقها بالتعليم والتدريب أو الخبرة العملية، إضافة إلى توافر الاستعداد الشخصي (سمات، مهارات شخصية...) فالخبرة العملية تصقل قدرات العاملين وتزيد من درايتهم لأبعاد وظيفتهم، كذلك الحال بالنسبة للتدريب والذي يعد من السبل الهادفة إلى زيادة قدرات الموظف برفع كفاءته بما يؤثر ايجابياً على أدائه.

٢- الرغبة في العمل: أي التحضر لأدائه ويمكن أن تتحدد الرغبة من خلال توفر عوامل متعددة منها ظروف العمل المادية والمتمثلة في الاضاءة والتهوية وظروف العمل التنظيمية حتى تكون دافعة للعمل والأداء الجيد، كذلك الاهتمام بعلاقات العمل وتوظيفها نحو رفع الروح المعنوية، والتنسيق بين الأعمال المختلفة بما يحقق اهداف المنظمات والمؤسسات في مختلف المجالات. (٣)

طرق تقييم الأداء:

ذكر عسكر عدة طرق لتقييم اداء الافراد نوجز اهمها فيما يلي

---

(١) أسعد مرشد،"مفهوم الكفاية والفاعلية نظرية الإدارة العامة"، لة الاقتصادوالإدارة، لة ١، جدة جامعة ا لمك عبدالعزيز، يناير١٩٨٨، ص ٣١٣

(٢) عامر وشكراه، مرجع سابق، ص ١١٢١٨.

(٣) علي السلمي، الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة غريب، الطبعة الثانية، ١٩٧٧، ص ٦٣

١- التقييم بالنتائج: وفي هذه الطريقة يتم تقييم أداء الفرد في ضوء ما أحرزه من نتائج خلال فترة زمنية محددة، وهذا يتطلب أن توضع للفرد في بداية فترة التقييم أهداف قابلة للقياس.

٢-التقييم بالصفات: ويقيم الفرد في هذه الطريقة على أساس صفاته الشخصية مثل الولاء للمنظمة، التعاون، المبادأة، الطموح، العدالة، تحمل المسئولية، وتشمل علمية التقييم ايضا العوامل المتعلقة بعمل الفرد مثل معرفته بالعمل، القدرة على التخطيط ومتابعة العمل، القدرة على اتخاذ القرارت.

٣-التقييم على اساس وظائف الإدارة: ويقيم المدير في هذه الطريقة على أساس قدرته على ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه. وتستخدم مبادئ الإدارة ومفاهيمها كمعايير يقاس على أساسها مدى كفاءة المدير في أدائها. وتصاغ هذه المعايير في صورة أسئلة، فمثلاً بالنسبة لوظيفة التخطيط: ما مدى كفاءة المدير في وضع أهداف مرؤوسيه في المدى القصير والطويل؟ هل يقوم بالمراجعة الدورية للخطة للتأكد من مطابقتها للتنفيذ؟ هل يراعي سياسات الشركة عند اتخاذه للقرارات؟ وفي مجال التنظيم هل يقوم المدير بتفويض السلطات على أساس النتائج المتوقعة منهم؟ هل يمتنع عن اتخاذ القرارات في المجالات التي قام بتفويض السلطه فيها؟

٤-التقييم غير الرسمي: تعتبر الطرق الثلاثة السابقة من طرق التقييم الرسمي التي يتم فيها تقييم الأداء بصورة دقيقة تستخدم فيها مقاييس معينة بهدف التوصل إلى نتائج صحيحة. اما التقييم غير الرسمي فهو يعتمد كلياً على التقييم الشخصي من خلال ملاحظة الفرد خلال عمله وتستخدم هذه الطريقة عادة في المنظمات الصغيرة. (١)

---

(١) ا د عسكر، أصول الإدارة، د : دار القلم، (د. ت)، ص ٢٤٨-٢٤٩

الفصل الثالث

الإطار المنهجي

في هذا الفصل نتناول منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة الذي يتكون من الضباط العاملين في مراكز الشرطة بمنطقة الرياض يقدر مجتمعها (٦٦٨) ضابطا، وعينة الدراسة التي تتكون من (٢٨٢) مبحوثا، كما يتناول هذا الفصل أداة الدراسة، وأقسامها، ودقتها، وثباتها، وإجراءات الدراسة، ومحدداتها الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، ومحددات الدراسة.

منهج الدراسة

هذه الدراسة كشفية تتبع المنهج التطبيقي وهذا المنهج التطبيقي مـن بـين أساليبه دراسة العلاقات والفروق وفق متغيرات الدراسة وتهدف أساسا إلى محاولة الإجابة على أسئلة البحث.

ويعد المنهج الوصفي أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية الجديدة وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ليمهد المجال لدراسات أكثـر تعمقا في نفس المجال. " المنهج الوصفي هو طريقة يعتمد عليهـا الباحـث فـي الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره ومن أهدافه جمع المعلومات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة من الظواهر. وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساسا يقوم عليه تصور نظري محدد للإصلاح الاجتماعي.

ومما لا شك فيه أن موضوع الدراسة وأهدافها يلعبان دورا فعالا في اختيار منهج الدراسة ووسائل وأساليب جمع البيانات المتعلقة بالبحث، ولما كانت الدراسة وصفية تقوم على الأسلوب الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا

بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مـع غيرهـا مـن الظواهر" [(١)].

ووفقا لذلك فإن الدراسة التطبيقية التي تعتمد على منهج المسح الاجتماعي قد استفاد منه الباحث في جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها وتفسيرها بغرض الوصول إلى نتائج علمية ومفيدة وتفسيرات صادقة.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في عدد (٦٦٨) من ضباط الـشرطة العاملين في منطقة الرياض.

عينة الدراسة

لقد تم أخذ عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من ضباط الشرطة في منطقة الرياض وعددهم (٦٦٨) ضابطا بنسبة (٥٠%) تقريبا من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (٣٣٥) استبانة أعيد منها (٢٨٩) استبانة وتم استبعاد عدد (٧) من الاستبانات وتبقى (٢٨٢) استبانة منها، وقد تم توزيع الاستبانات وجمعها عن طريق الباحث وعدد من الضباط العاملين في الميدان.

أداة الدراسة

استخدم الباحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، وتم تحكيمها لدى مجموعة من المحكمين وهذه تساعد على تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من معان وقد تم تصميمها بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها. وتكونت من المحاور التالية:

١- البيانات الأولية (الشخصية) وعددها (٩) فقرات وتحتوي على العمر والرتبة والوظيفة الحالية والمؤهل العلمي والخبرة في مجال العمل الشرطي

[(١)] ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٧، ص٩٦.

والإشراف على الموظفين وعدد الموظفين المشرف عليهم والحصول على دورات تدريبية وعلاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة.

٢- محور الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي وتتكون من (٩) فقرات.

٣- محور العوامل المعوقة للتفويض وتتكون من (١٠) فقرات.

٤- محور العوامل الإيجابية لنجاح التفويض في السلطة وتتكون من (٨) فقرات.

٥- محور القوى الدافعة لنجاح التفويض في السلطة وتتكون من (٦) فقرات.

٦- محور تأثير تفويض السلطة على الأداء ويتكون من (١٠) فقرات.

الصدق والثبات

الصدق: تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في المجال العاملين في جامعة الملك سعود وكلية الملك فهد الأمنية ونالت موافقتهم، ومرفق كشف بأسمائهم ضمن ملحقات الرسالة.

صدق الاتساق: تم احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجموع العبارات كما هو مبين في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

جدول معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٢٠٣	١٦	**٠,٤٠٩	٣١	**٠,٢٩٧
٢	**٠,٤٥٦	١٧	**٠,١٦٠	٣٢	**٠,٣٣٦
٣	**٠,١٥٧	١٨	**٠,٢١٣	٣٣	**٠,٥٤٥
٤	**٠,١٧٥	١٩	**٠,٢٨٩	٣٤	**٠,٢٣٨
٥	**٠,٣٩١	٢٠	*٠,١٣٧	٣٥	*٠,١٥٢
٦	**٠,٣٣٢	٢١	**٠,٥٠٢	٣٦	**٠,٢٠١
٧	**٠,٣٥٨	٢٢	**٠,٥٧٦	٣٧	**٠,٢٣٦
٨	**٠,٤٠٦	٢٣	**٠,٢٣٥	٣٨	**٠,٢٦٥
٩	**٠,٣٨٣	٢٤	**٠,٢٠٥	٣٩	**٠,١٥٧
١٠	**٠,١٨٨	٢٥	**٠,٤٢٥	٤٠	**٠,٢٤٩
١١	**٠,٢٤٢	٢٦	**٠,٤٠٩	٤١	**٠,٢٩٨
١٢	**٠,٣٣٨	٢٧	**٠,٥٦٣	٤٢	**٠,٢٩١
١٣	**٠,٤٣٣	٢٨	**٠,٥٤٥	٤٣	**٠,٣٨٨
١٤	*٠,١١٩	٢٩	**٠,٢٨٦	===	===
١٥	**٠,٢٦٤	٣٠	**٠,٦٥٠	===	===

*دال عند (٠,٠٥)　　　**دال عند (٠,٠١)

حيث أظهر الجدول رقم (١) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات.

كما تم احتساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور التي تنتمي إليه كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

جدول معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور

فوائد التفويض		معوقات التفويض		العوامل الإيجابية		القوى الدافعة		الأداء	
الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
١	**٠,٣٤٩	١٠	**٠,٢١٤	٢٠	**٠,٤٣٢	٢٨	**٠,٦٣٨	٣٤	**٠,٦٩٨
٢	**٠,٥٩٣	١١	**٠,٤٢٦	٢١	**٠,٦١٧	٢٩	**٠,٤٧٨	٣٥	**٠,٧٢٧
٣	**٠,٤١٠	١٢	**٠,٥٧٠	٢٢	**٠,٦٩٥	٣٠	**٠,٧٦٤	٣٦	**٠,٥٥٧
٤	**٠,٤٢٣	١٣	**٠,٥٢٣	٢٣	**٠,١٩٣	٣١	**٠,٣٧٤	٣٧	**٠,٦٧٧
٥	**٠,٤٨٥	١٤	**٠,٥٠٠	٢٤	**٠,٣٢٢	٣٢	**٠,٥٠٩	٣٨	**٠,٧٦٠
٦	**٠,٤٨٦	١٥	**٠,٣٢٤	٢٥	**٠,٦١٣	٣٣	**٠,٥٦٨	٣٩	**٠,٧٣٠
٧	**٠,٤٤٦	١٦	**٠,٥١٢	٢٦	**٠,٦٣٤	==	==	٤٠	**٠,٥٦٨
٨	**٠,٤٨٨	١٧	**٠,٤٧٩	٢٧	**٠,٧٠٥	==	==	٤١	**٠,٧٦٠
٩	**٠,٤٣٧	١٨	**٠,٣٣٢	==	==	==	==	٤٢	**٠,٧٠٥
==	==	١٩	**٠,٥٢٤	==	==	==	==	٤٣	**٠,٧٠٦

*دال عند (٠,٠٥) **دال عند (٠,٠١)

ويظهر الجدول رقم (٢) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل عبارة ومجموع عبارات المحور الذي تنتمي إليه.

كما تم احتساب معاملات الارتباط بين المحاور كما يظهر في الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

المحور	فوائد التفويض	معوقات التفويض	العوامل الإيجابية	القوى الدافعة	التأثير على الأداء	مجموع الاستبانة
فوائد التفويض	١					
معوقات التفويض	**٠,٢٤٧	١				
العوامل الإيجابية	**٠,٤٤٥	**٠,٢٤٥	١			
القوى الدافعة	**٠,٤١٣	**٠,٢٧٦	**٠,٤٢٩	١		

تأثير التفويض على الأداء	٠,٥٣٠**	٠,٣٥٠**	٠,٤٦١**	٠,٣٧٥**	١	
مجموع الاستبانة	٠,٧١**	٠,٥٤٦**	٠,٧٦٩**	٠,٨٠٠**	٠,٣٥٦**	١

ويظهر الجدول رقم (٣) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة.

الثبات: تم احتساب معامل الثبات لكرونباخ ألفا لكل محور من المحاور ولكامل الاستبانة والذي أظهر ثباتا عاليا كما يظهر الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

جدول معاملات الثبات

المحور	عدد الاستجابات	عدد الفقرات	معامل الثبات
فوائد تفويض السلطة	٢٨٢	٩	٠,٧٤٣٥
معوقات تفويض السلطة	٢٨٢	١٠	٠,٧٢٥٤
العوامل الإيجابية	٢٨٢	٨	٠,٧٦٥٣
القوى الدافعة	٢٨٢	٦	٠,٧٥٨٤
تأثير التفويض على الأداء	٢٨٢	١٠	٠,٧٢٤٣
كامل الاستبانة	٢٨٢	٤٣	٠,٨٤٩٦

أساليب المعالجة الإحصائية

تمت استخدام البرنامج الإحصائي (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS) وتم تطبيق العمليات الإحصائية التالية:

١- التحليل الوصفي: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

٢- الاستدلالي: تم تطبيق معاملات الارتباط، ومعامل ثبات كرونباخ ألفا، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، واختبار (ت).

محددات الدراسة

إن الحدود الموضوعية لهذه الدراسة تتمثل في موضوع تفـويض الـسلطة وأثره على كفاءة الأداء، وتتمثل الحدود البشرية في ضباط الشرطة فـي أقـسام الشرطة في منطقة الرياض والإدارات التابعة لها، أما الحدود المكانية فتتمثل فـي تطبيق الدراسة الميدانية التي أجريت بالتطبيق على منطقة الرياض، وأخيراً فـإن

الحدود الزمانية للدراسة الميدانية تتعلق بتطبيقها خلال العـام الدراسـي ١٤٢٣-١٤٢٤ هجرية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة في التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي في منطقة الرياض، والتعرف على معوقات تفويض السلطة من الواقع الإداري، والتعرف على العوامل الإيجابية لنجاح عملية تفويض السلطة، والتعرف على القوى الدافعة لنجاح تفويض السلطة، والتعرف على مدى تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء، والتعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الشخصية والبيانات الأولية، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS) للإجابة على تساؤلات الدراسة وتم تحليل بيانات الإحصاء الوصفي باستخدام التكرارات والوسط الحسابي (الوزن النسبي) والانحراف المعياري والنسب المئوية، لاستجابات أفراد العينة عن جميع فقرات متغيرات الدراسة، وتم تطبيق معاملات الارتباط (Correlation co-efficient) للعلاقة بين عبارات الدراسة وكل من العمر والخبرة في مجال العمل الشرطي وعدد الموظفين الين يشرف عليهم، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتحليل الفروق بين عبارات الاستبانة التي تعزى لكل من الرتبة العسكرية والوظيفة الحالية والمؤهل العلمي، واختبار شيفيه (Scheffe Test) لتحديد اتجاه صالح الفروق في حالة وجودها، ونتائج اختبار (ت) (T-test) لإيجاد الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق الإشراف على الموظفين أو عدمه والحصول على دورات تدريبية وعلاقة الدورات التدريبية بالتفويض، وتم احتساب معامل ثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة ولكامل أداة الدراسة حيث بلغ (٠,٨٤٩٦) وهذا يعني درجة ثبات عالية للمقياس.

وفيما يلي نقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الجداول الوصفية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

المبحث الثاني: الجداول التحليلية للإجابة على تساؤلات الدراسة وفحص فروضها.

المبحث الأول

الجداول الوصفية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول رقم (٥)

جدول يبين خصائص العينة وفق العمر

المتغير	البيان	العدد	النسبة ٪
العمر	أقل من ٢٥ سنة	١٧١	٦٠,٦
	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	٥٢	١٨,٤
	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	٥٠	١٧,٧
	من ٤٥ سنة فأكثر	٩	٣,٢
المجموع		٢٨٢	١٠,٠٠

يظهر الجدول رقم (٥) بخصوص الفئة العمرية لأفراد العينة أن نسبة (٦٠,٦٪) في الفئة العمرية أقل من ٢٥ سنة ونسبة (١٨,٤٪) في الفئة العمرية من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٥ ونسبة (١٧,٧٪) في الفئة العمرية من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة ونسبة (٣,٢٪) في الفئة العمرية من ٤٥ سنة فأكثر.

جدول رقم (٦)

جدول يبين خصائص العينة وفق الرتبة

المتغير	البيان	العدد	النسبة ٪
الرتبة العسكرية	ملازم	١٠٤	٣٦,٩
	ملازم أول	١١٠	٣٩,٠
	نقيب	٣٥	١٢,٤
	رائد	٢٢	٧,٨
	مقدم	٨	٢,٨
	عقيد فأعلى	٣	١,١
المجموع		٢٨٢	١٠٠,٠

يظهر الجدول رقم (٦) بخصوص الرتبة العسكرية لأفراد العينة أن نسبة (٣٩,٠٪) برتبة ملازم أول ونسبة (٣٦,٩٪) برتبة ملازم ونسبة (١٢,٤٪) برتبة نقيب ونسبة (٧,٨٪) برتبة رائد ونسبة (٢,٨٪) برتبة مقدم ونسبة (١,١٪) برتبة عقيد فأعلى.

جدول رقم (٧)

جدول يبين خصائص العينة وفق الوظيفة

المتغير	البيان	العدد	النسبة ٪
الوظيفة	رئيس قسم	١٨١	٦٤,٢
	رئيس شعبة	٧٦	٢٧,٠
	مساعد مدير	١٩	٦,٧
	مدير عام إدارة	٦	٢,١
المجموع		٢٨٢	١٠٠,٠

يظهر الجدول رقم (٧) بخصوص الوظيف لأفراد العينة أن نسبة (٦٤,٢٪) يشغلون وظيفة رئيس قسم ونسبة (٢٧,٠٪) يشغلون وظيفة رئيس شعبة ونسبة (٦,٧٪) يشغلون وظيفة مساعد مدير ونسبة (٢,١٪) يشغلون وظيفة مدير عام إدارة.

جدول رقم (٨)

جدول يبين خصائص العينة وفق المؤهل العلمي

المتغير	البيان	العدد	النسبة ٪
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	١٢	٤,٣
	بكالوريوس	٢٦١	٩٢,٦
	دراسات عليا	٩	٣,٢
المجموع		٢٨٢	١٠٠,٠

يظهر الجدول رقم (٨) بخصوص المؤهل العلمي لأفراد العينة أن نسبة (٩٢,٦٪) يحملون درجة البكالوريوس ونسبة (٤,٣٪) يحملون الشهادة الثانوية العامة ونسبة (٣,٢٪) يحملون درجة في الدراسات العليا.

جدول رقم (٩)

جدول يبين خصائص العينة وفق مدة الخدمة

المتغير	البيان	العدد	النسبة ٪
مدة الخدمة	أقل من ٥ سنوات	١٧٩	٦٣,٥
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٥٩	٢٠,٩
	١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٣٤	١٢,١
	١٥ سنة فأكثر	١٠	٣,٥
المجموع		٢٨٢	١٠٠,٠

يظهر الجدول رقم (٩) بخصوص مدة خدمة أفراد العينة أن نسبة (٦٣,٥٪) مدة خدمتهم أقل من ٥ سنوات ونسبة (٢٠,٩٪) مدة خدمتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ونسبة (١٢,١٪) مدة خدمتهم م١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ونسبة (٣,٥٪) مدة خدمتهم من ١٥ سنة فأكثر.

جدول رقم (١٠)

جدول يبين خصائص العينة وفق الإشراف على موظفين

المتغير	البيان	العدد	النسبة ٪
الإشراف على موظفين	يشرف	١٩٨	٧٠,٢
	لا يشرف	٨٤	٢٩,٨
المجموع		٢٨٨	١٠٠,٠

يظهر الجدول رقم (١٠) بخصوص الإشراف على موظفين أن نسبة (٧٠,٢٪) يشرفون على موظفين ونسبة (٢٩,٨٪) لا يشرفون على موظفين.

جدول رقم (١١)

جدول يبين خصائص العينة وفق عدد الموظفين تحت الإشراف

المتغير	البيان	العدد	النسبة ٪
عدد الموظفين تحت الإشراف	أقل من ٥ موظفين	١٠٥	٥٣,٠
	٥ إلى أقل من ١٠ موظفين	٦٨	٣٤,٣
	١٠ موظفين فأكثر	٢٥	١٢,٦

المجموع	١٩٨	١٠٠,٠

يظهر الجدول رقم (١١) بخصوص عدد الموظفين تحت الإشراف أن نسبة (٥٣,٠٪) من أفراد العينة الذين يشرفون على موظفين يشرفون على أقل من ٥ موظفين ونسبة (٣٤,٣٪) منهم يشرفون على ٥ موظفين إلى أقل من ١٠ موظفين ونسبة (١٢,٦٪) يشرفون على ١٠ موظفين فأكثر.

جدول رقم (١٢)

جدول يبين خصائص العينة وفق المشاركة في دورات تدريبية

المتغير	البيان	العدد	النسبة ٪
المشاركة في دورات تدريبية	شارك	١٣٤	٤٧,٥
	لم يشارك	١٤٨	٥٢,٥
المجموع		٢٨٢	١٠٠,٠

يظهر الجدول رقم (١٢) بخصوص مشاركة أفراد العينة في دورات تدريبية أن نسبة (٥٢,٥٪) لم يشاركوا في دورات تدريبية بينما نسبة (٤٧,٥٪) شاركوا في تلك الدورات.

جدول رقم (١٣)

جدول يبين خصائص العينة وفق علاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة

المتغير	البيان	العدد	النسبة ٪
علاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة	توجد علاقة	٥٢	٣٨,٨
	لا توجد علاقة	٨٢	٦١,٢
المجموع		١٣٤	١٠٠,٠

يظهر الجدول رقم (١٣) بخصوص علاقة الدورات التدريبية للذين حضروا تلك الدورات أن نسبة (٦١,٢٪) من تلك الدورات ليس لها علاقة بتفويض السلطة بينما (٣٨,٨٪) من تلك الدورات التدريبية لها علاقة بتفويض السلطة.

المبحث الثاني

الجداول التحليلية للإجابة على تساؤلات الدراسة وفحص الفروض

التساؤل الأول: ما هي الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي في منطقة الرياض؟

جدول رقم (١٤)

جدول يبين الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة

العبارة		الاستجابات							
		مفيدة تماما (٥)	مفيدة (٤)	لا أعلم (٣)	غير مفيدة (٢)	غير مفيدة إطلاقا (١)	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب
٧.تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين	ت	١٤٦	٨٤	٣٠	٢٢	٠	٠,٩٣٤٩	٤,٢٥٥	١
	٪	٥١,٨	٢٩,٨	١٠,٦	٧,٨	٠			
٢.عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري	ت	٩٤	٩٧	٥٠	٢٩	١٢	١,١٣٠٥	٣,٨٢٣	٢
	٪	٣٣,٣	٣٤,٤	١٧,٧	١٠,٣	٤,٣			
٩.تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين	ت	٨٩	٨٨	٦٥	٣٨	٢	١,٠٥٣٨	٣,٧٩٤	٣
	٪	٣١,٦	٣١,٢	٢٣,٠	١٣,٥	٠,٧			
٦.إشباع الحاجات النفسية لدى الموظف	ت	٨٨	٨٦	٧٠	٢٢	١٦	١,١٤٨٤	٣,٧٣٨	٤
	٪	٣١,٢	٣٠,٥	٢٤,٨	٧,٨	٥,٧			
٥.توفير مناخ مناسب للعمل	ت	٦٣	٦٩	٩٧	٣٧	١٦	١,١٤٠٨	٣,٤٤٧	٥
	٪	٢٢,٣	٢٤,٥	٣٤,٤	١٣,١	٥,٧			
١.سرعة إنجاز الأعمال الإدارية والبت في الأمور	ت	٤٧	١٠١	٧٤	٥٠	١٠	١,٠٧٣١	٣,٤٤٣	٦
	٪	١٦,٧	٣٥,٨	٢٦,٢	١٧,٧	٣,٥			
٣.توفير وقت كاف على كافة المستويات الإدارية	ت	٤٧	٦٢	١٣٨	٢٣	١٢	٠,٩٩٦٢	٣,٣٨٧	٧
	٪	١٦,٧	٢٢,٠	٤٨,٩	٨,٢	٤,٣			
٨.القضاء على المركزية في اتخاذ القرارات	ت	٣٩	٧٤	١١٢	٤٧	١٠	١,٠١٨٣	٣,٣٠١	٨
	٪	١٣,٨	٢٦,٢	٣٩,٧	١٦,٧	٣,٥			
٤.إعداد قيادات المستقبل من خلال تدريب المرؤوسين	ت	٤	٣٨	٦١	١١١	٦٨	١,٠٢٢٤	٢,٢٨٧	٩
	٪	١,٤	١٣,٥	٢١,٦	٣٩,٤	٢٤,١			

يظهر الجدول رقم (١٤) الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض وقد جاءت الفوائد مرتبة حسب الوزن النسبي كما يلي:

عبارة "تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين":

في الترتيب الأول بوزن نسبي (٤,٢٥٥) حيث أفاد (٨١,٦٪) من أفراد العينة بأن تفويض السلطة يؤدي إلى تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين ولم يعارض ذلك سوى (٧,٨٪) من أفراد العينة.

عبارة "عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري":

في الترتيب الثاني بوزن نسبي (٣,٨٢٣) حيث أفاد (٦٧,٧٪) من أفراد العينة بأن تفويض السلطة يؤدي إلى عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري وعارض ذلك (١٤,٦٪).

عبارة "تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين":

في الترتيب الثالث بوزن نسبي (٣,٧٩٤) حيث أفاد (٦٢,٨٪) من أفراد العينة بأن تفويض السلطة يؤدي إلىتقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين وعارض ذلك (١٤,٢٪) من أفراد العينة.

عبارة "إشباع الحاجات النفسية لدى الموظف":

في الترتيب الرابع بوزن نسبي (٣,٧٣٨) حيث أفاد (٦٤,٧٪) من أفراد العينة أن تفويض السلطة يؤدي إلى إشباع الحاجات النفسية لدى الموظف وعارض ذلك (١٣,٥٪) من أفراد العينة.

عبارة "توفير مناخ مناسب للعمل":

في الترتيب الخامس بوزن نسبي (٣,٤٤٧) حيث أفاد (٤٦,٨٪) من أفراد العينة أن تفويض السلطة يؤدي إلى توفير مناخ مناسب للعمل وعارض ذلك (١٨,٨٪) من أفراد العينة.

عبارة "سرعة إنجاز الأعمال الإدارية والبت في الأمور":

في الترتيب السادس بوزن نسبي (٣,٤٤٣) حيث أفاد (٥٢,٥٪) من أفراد العينة أن تفويض السلطة يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال الإدارية والبت في الأمور وعارض ذلك (٢١,٢٪).

عبارة توفير وقت كاف على كافة المستويات الإدارية":

في الترتيب السابع بوزن نسبي (٣,٣٨٧) حيث أفاد (٣٨,٧٪) من أفراد العينة بأن تفويض السلطة يؤدي إلىتوفير وقت كاف على كافة المستويات الإدارية وعارض ذلك (١٢,٥٪) من أفراد العينة.

عبارة "القضاء على المركزية في اتخاذ القرارات":

في الترتيب الثامن بوزن نسبي (٣,٣٠١) حيث أفاد (٤٠,١٪) من أفراد العينة بأن تفويض السلطة يؤدي إلى القضاء على المركزية في اتخاذ القرارات وعارض ذلك (٢٠,٢٪) من أفراد العينة.

عبارة "إعداد قيادات المستقبل من خلال تدريب المرؤوسين":

في الترتيب التاسع والأخير بوزن نسبي (٢,٢٨٧) حيث أفاد (١٤,٩٪) فقط بأن تفويض السلطة يؤدي إلى إعداد قيادات المستقبل من خلال تدريب المرؤوسين وقد عارض ذلك (٦٣,٥٪) من أفراد العينة.

التساؤل الثاني: ما هي العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟

جدول رقم (١٥)

جدول يبين العوامل المعوقة لتفويض السلطة

العبارة		الاستجابات							
		معوقة بدرجة كبيرة (٥)	معوقة (٤)	لا أعلم (٣)	غير معوقة (٢)	غير معوقة إطلاقا (١)	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب
١٧.حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض	ت	١٣٧	١١٢	٢٢	١٠	١	٠,٧٩٥٩	٤,٣٢٦	١
	٪	٤٨,٦	٣٩,٧	٧,٨	٣,٥	٠,٤			
١٤.عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية	ت	١٥٤	٨١	٢٨	١٥	٤	٠,٩٤٨٨	٤,٢٩٨	٢
	٪	٥٤,٦	٢٨,٧	٩,٩	٥,٣	١,٤			
١٩.عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة	ت	١١٦	١٢٦	٢١	١٩	٠	٠,٨٤٦٨	٤,٢٠٢	٣
	٪	٤١,١	٤٤,٧	٧,٤	٦,٧	٠			
١٢.عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين	ت	١٢٦	٨٨	٤٥	١٣	١٠	١,٠٥١٧	٤,٠٨٩	٤
	٪	٤٤,٧	٣١,٢	١٦,٠	٤,٦	٣,٥			
١٠.عدم التحديد الدقيق والكافي للإختصاصات الوظيفية	ت	١٠٩	٩٤	٥٥	١٨	٦	١,٠١٥٩	٤,٠٠٠	٥
	٪	٣٨,٧	٣٣,٣	١٩,٥	٦,٤	٢,١			
١٥.عدم التجانس بين مهام الرئيس والمرؤوس	ت	٩٤	١١٧	٥١	١٣	٧	٠,٩٦١٨	٣,٩٨٦	٦
	٪	٣٣,٣	٤١,٥	١٨,١	٤,٦	٢,٥			
١٣.عدم وضوح واستقرار نظام العمل وطرقه وإجراءاته	ت	١٠٠	٩٨	٦١	٢١	٢	٠,٩٦٦٩	٣,٩٦٨	٧
	٪	٣٥,٥	٣٤,٨	٢١,٦	٧,٤	٠,٧			
١٦.الازدواجية في أداء العمل	ت	٤١	٥٥	٨٧	٨٣	١٦	١,١٣٨٦	٣,٠٧٨	٨
	٪	١٤,٥	١٩,٥	٣٠,٩	٢٩,٤	٥,٧			
١٨.عدم وجود نظام واضح للتفويض	ت	٣١	٤٨	٢٩	١٣٠	٤٤	١,٢٤٦٥	٢,٦١٧	٩
	٪	١١,٠	١٧,٠	١٠,٣	٤٦,١	١٥,٦			
١١.قلة وسائل الرقابة والإشراف والاتصال للسلطات	ت	٤	٥	٤٣	١٢٦	١٠٤	٠,٨٣٨٦	١,٨٦٢	١٠
	٪	١,٤	١,٨	١٥,٢	٤٤,٧	٣٦,٩			

يظهر الجدول رقم (١٥) معوقات تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض وقد جاءت المعوقات مرتبة حسب الوزن النسبي كما يلي:

عبارة "حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض":

في الترتيب الأول بوزن نسبي (٤,٣٢٦) حيث أفاد (٨٨,٣٪) من أفراد العينة أن حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض يشكل عائقا في طريق تفويض السلطة وعارض ذلك (٣,٩٪) من أفراد العينة.

عبارة "عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية":

في الترتيب الثاني بوزن نسبي (٤,٢٩٨) حيث أفاد (٨٣,٣٪) من أفراد العينة أن عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية يشكل عائقا في طريق تفويض السلطة وعارض ذلك (٦,٩٪) من أفراد العينة.

عبارة "عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة":

في الترتيب الثالث بوزن نسبي (٤,٢٠٢) حيث أفاد (٨٥,٨٪) من أفراد العينة أن عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة تشكل عائقا في طريق تفويض السلطة وعارض ذلك (١٤,١٪) من أفراد العينة.

عبارة "عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين":

في الترتيب الرابع بوزن نسبي (٤,٠٨٩) حيث أفاد (٧٥,٩٪) من أفراد العينة أن عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة يشكل عائقا في طريق تفويض السلطة وعارض ذلك (٨,١٪) من أفراد العينة.

عبارة "عدم التحديد الدقيق والكافي للإختصاصات الوظيفية":

في الترتيب الخامس بوزن نسبي (٤,٠٠٠) حيث أفاد (٧٢,٠٪) من أفراد العينة أن عدم التحديد الدقيق والكافي للإختصاصات الوظيفية يشكل عائقا في طريق تفويض السلطة وعارض ذلك (٨,٥٪) من أفراد العينة.

عبارة "عدم التجانس بين مهام الرئيس والمرؤوس":

في الترتيب السادس بوزن نسبي (٣,٩٨٦) حيث أفاد (٧٤,٨٪) من أفراد العينة أن عدم التجانس بين مهام الرئيس والمرؤوس يشكل عائقا في طريق تفويض السلطة وعارض ذلك (٧,١٪) من أفراد العينة.

عبارة "عدم وضوح واستقرار نظام العمل وطرقه وإجراءاته":

في الترتيب السابع بوزن نسبي (٣,٩٦٨) حيث أفاد (٧٠,٢٪) من أفراد العينة أن عدم وضوح واستقرار نظام العمل وطرقه وإجراءاته يشكل عائقا في طريق تفويض السلطة وعارض ذلك (٨,١٪).

عبارة "الازدواجية في أداء العمل":

في الترتيب الثامن بوزن نسبي (٣,٠٧٨) حيث أفاد (٣٤,٠٪) من أفراد العينة أن الازدواجية في أداء العمل تشكل عائقا في طريق تفويض السلطة وعارض ذلك (٣٥,١٪) من أفراد العينة.

عبارة "عدم وجود نظام واضح للتفويض":

في الترتيب التاسع بوزن نسبي (٢,٦١٧) حيث أفاد (٢٨,٠٪) من أفراد العينة أن عدم وجود نظام واضح للتفويض يشكل عائقا في طريق تفويض السلطة وعارض ذلك (٦١,٧٪) من أفراد العينة.

عبارة "قلة وسائل الرقابة والإشراف والاتصال للسلطات":

في الترتيب العاشر والأخير بوزن نسبي (١,٨٦٢) حيث أفاد (٣,٢٪) فقط من أفراد العينة أن قلة وسائل الرقابة والإشراف والاتصال للسلطات تشكل عائقا في طريق تفويض السلطة بينما عارض ذلك (٨١,٦٪) من أفراد العينة.

التساؤل الثالث: ما هي العوامل الإيجابية لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟

جدول رقم (١٦)

جدول يبين العوامل الإيجابية لنجاح عملية تفويض السلطة

العبارة		الاستجابات							
		متوافرة تماما (٥)	متوافرة (٤)	لا أعلم (٣)	غير متوافرة (٢)	غير متوافرة إطلاقا (١)	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب
٢٠.وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق	ت	١٥٦	١٠٥	١٢	٥	٤	٠,٧٨٠٦	٤,٤٣٣	١
	٪	٥٥,٣	٣٧,٢	٤,٣	١,٨	١,٤			
٢٣.تثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة	ت	١١٥	٨٦	٤٨	٢٤	٩	١,٠٩٩٦	٣,٩٧٢	٢
	٪	٤٠,٨	٣٠,٥	١٧,٠	٨,٥	٣,٢			
٢٤.إقامة أنظمة سليمة لمتابعة التفويض	ت	٨٠	١٤٦	٣٢	١٤	١٠	٠,٩٥٧٥	٣,٩٦٥	٣
	٪	٢٨,٤	٥١,٨	١١,٣	٥,٠	٣,٥			
٢١.وجود صلاحيات وسلطات كاملة للمفوض إليه	ت	٧٩	١٢٨	٥٢	١٨	٥	٠,٩٣٥٦	٣,٩١٥	٤
	٪	٢٨,٠	٤٥,٤	١٨,٤	٦,٤	١,٨			
٢٧.إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية	ت	١١٠	٦٩	٤٨	٢٣	٣٢	١,٣٥٤٢	٣,٧١٦	٥
	٪	٣٩,٠	٢٤,٥	١٧,٠	٨,٢	١١,٣			
٢٢.أن يتم التفويض للمسؤول الثاني للقائد المفوض	ت	٧٦	٧٥	٦٩	٤٢	٢٠	١,٢٣١٩	٣,٥١٤	٦
	٪	٢٧,٠	٢٦,٦	٢٤,٥	١٤,٩	٧,١			
٢٥.وضوح التفويض وتحديده	ت	٣٧	٧٣	٩٤	٣٢	٤٦	١,٢٤٤٤	٣,٠٨٢	٧
	٪	١٣,١	٢٥,٩	٣٣,٣	١١,٣	١٦,٣			
٢٦.كفاية الحوافز للمفوض إليهم	ت	٣٧	٨١	٥١	٣٢	٨١	١,٤٣٦٢	٢,٨٦٢	٨
	٪	١٣,١	٢٨,٧	١٨,١	١١,٣	٢٨,٧			

يظهر الجدول رقم (١٦) العوامل الإيجابية لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض وقد جاءت العوامل الإيجابية مرتبة حسب الوزن النسبي كما يلي:

عبارة "وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق":

في الترتيب الأول بوزن نسبي (٤,٤٣٣) حيث أفاد (٩٢,٦٪) من أفراد العينة أن وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق يشكل عاملا إيجابيا في تفويض السلطة وعارض ذلك (٣,٢٪) من أفراد العينة.

عبارة "تثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة":

في الترتيب الثاني بوزن نسبي (٣,٩٧٢) حيث أفاد (٧١,٣٪) من أفراد العينة أن تثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة يشكل عاملا إيجابيا في تفويض السلطة وعارض ذلك (١٣,٧٪) من أفراد العينة.

عبارة "إقامة أنظمة سليمة لمتابعة التفويض":

في الترتيب الثالث بوزن نسبي (٣,٩٦٥) حيث أفاد (٨٠,١٪) من أفراد العينة أن إقامة أنظمة سليمة لمتابعة التفويض يشكل عاملا إيجابيا في تفويض السلطة وعارض ذلك (٨,٥٪).

عبارة "وجود صلاحيات وسلطات كاملة للمفوض إليه":

في الترتيب الرابع بوزن نسبي (٣,٩١٥) حيث أفاد (٧٣,٤٪) من أفراد العينة أن وجود صلاحيات وسلطات كاملة للمفوض إليه يشكل عاملا إيجابيا في تفويض السلطة وعارض ذلك (٨,٢٪).

عبارة "إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية":

في الترتيب الخامس بوزن نسبي (٣,٧١٦) حيث أفاد (٦٣,٥٪) من أفراد العينة أن إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية يشكل عاملا إيجابيا في تفويض السلطة وعارض ذلك (١٩,٥٪) من أفراد العينة.

عبارة "أن يتم التفويض للمسؤول الثاني للقائد المفوض":

في الترتيب السادس بوزن نسبي (٣,٥١٤) حيث أفاد (٥٣,٥٪) من أفراد العينة أنه إذا تم تفويض السلطة للمسؤول الثاني للقائد المفوض فإن ذلك يشكل عاملا إيجابيا في تفويض السلطة وعارض ذلك (٢٢,٠٪) من أفراد العينة.

عبارة "وضوح التفويض وتحديده":

في الترتيب السابع بوزن نسبي (٣,٠٨٢) حيث أفاد (٣٩,٠٪) من أفراد العينة أن وضوح التفويض وتحديده يشكل عاملا إيجابيا في تفويض السلطة وعارض ذلك (٢٧,٦٪) من أفراد العينة

عبارة "كفاية الحوافز للمفوض إليهم":

في الترتيب الثامن والأخير بوزن نسبي (٢,٨٦٢) حيث أفاد (٤١,٨٪) أن كفاية الحوافز للمفوض إليهم تشكل عاملا إيجابيا في تفويض السلطة وعارض ذلك (٤٠,٠٪) من أفراد العينة.

لتساؤل الرابع: ما هي القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض؟

جدول رقم (١٧)

جدول يبين القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة

العبارة		الاستجابات							
		متوافرة تماما (٥)	متوافرة (٤)	لا أعلم (٣)	غير متوافرة (٢)	غير متوافرة إطلاقا (١)	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب
٣٢.تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء	ت	١١٥	٩٢	٤٣	٢٤	٨	١,٠٧٧١	٤,٠٠٠	١
	٪	٤٠,٨	٣٢,٦	١٥,٢	٨,٥	٢,٨			
٢٩.الارتقاء بمستوى الأداء	ت	١١١	٨٦	٤٤	٢٨	١٣	١,١٦٤٨	٣,٩٠١	٢
	٪	٣٩,٤	٣٠,٥	١٥,٦	٩,٩	٤,٦			
٣٠.الاستثمار الأفضل للوقت	ت	٨٧	٦٤	٨٠	٢٧	٢٤	١,٢٥٢٤	٣,٥٧٨	٣
	٪	٣٠,٩	٢٢,٧	٢٨,٤	٩,٦	٨,٥			
٣٣.غرس الولاء للتنظيم والاعتزاز به	ت	٥١	١٠٥	٦٢	٥١	١٣	١,١١٩٣	٣,٤٦١	٤
	٪	١٨,١	٣٧,٢	٢٢,٠	١٨,١	٤,٦			
٢٨.السرعة في اتخاذ القرارات	ت	٧٤	٦٩	٦١	٥٨	٢٠	١,٢٦٩٤	٣,٤٢٢	٥
	٪	٢٦,٢	٢٤,٥	٢١,٦	٢٠,٦	٧,١			
٣١.تنمية روح الابتكار والإبداع	ت	٢٦	٩٥	٣٣	٥٦	٧٢	١,٣٧٧٣	٢,٨١٢	٦
	٪	٩,٢	٣٣,٧	١١,٧	١٩,٩	٢٥,٥			

يظهر الجدول رقم (١٧) القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض وقد جاءت القوى الدافعة مرتبة حسب الوزن النسبي كما يلي:

عبارة "تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء":

في الترتيب الأول بوزن نسبي (٤,٠٠٠) حيث أفاد (٧٣,٤٪) من أفراد العينة أن تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء قوة دافعة لتفويض السلطة وعارض ذلك (١١,٣٪) من أفراد العينة.

عبارة "الارتقاء بمستوى الأداء":

في الترتيب الثاني بوزن نسبي (٣,٩٠١) حيث أفاد (٦٩,٩٪) من أفراد العينة أن الارتقاء بمستوى الأداء قوة دافعة لتفويض السلطة وعارض ذلك (١٤,٥٪) من أفراد العينة.

عبارة "الاستثمار الأفضل للوقت":

في الترتيب الثالث بوزن نسبي (٣,٥٧٨) حيث أفاد (٥٣,٥٪) من أفراد العينة أن الاستثمار الأفضل للوقت قوة دافعة لتفويض السلطة وعارض ذلك (١٨,١٪) من أفراد العينة.

عبارة "غرس الولاء للتنظيم والاعتزاز به":

في الترتيب الرابع بوزن نسبي (٣,٤٦١) حيث أفاد (٥٥,٣٪) من أفراد العينة أن غرس الولاء للتنظيم والاعتزاز به قوة دافعة لتفويض السلطة وعارض ذلك (٢٢,٧٪) من أفراد العينة.

عبارة "السرعة في اتخاذ القرارات":

في الترتيب الخامس بوزن نسبي (٣,٤٢٢) حيث أفاد (٥٠,٧٪) من أفراد العينة أن السرعة في اتخاذ القرارات قوة دافعة لتفويض السلطة وعارض ذلك (٢٧,٧٪) من أفراد العينة.

عبارة "تنمية روح الابتكار والإبداع":

في الترتيب السادس والأخير بوزن نسبي (٢,٨١٢) حيث أفاد (٤٢,٩٪) من أفراد العينة أن تنمية روح الابتكار والإبداع قوة دافعة لتفويض السلطة وعارض ذلك (٤٥,٤٪) من أفراد العينة.

التساؤل الخامس: ما هو تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض؟

جدول رقم (١٨)

جدول يبين تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء

العبارة		الاستجابات							
		يؤثر كثيرا (٥)	يؤثر (٤)	لا أعلم (٣)	لا يؤثر (٢)	لا يؤثر إطلاقا (١)	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب
٤٣.يزيد تفويض السلطة من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية	ت	٨٧	١٠٥	٧١	١٢	٧	٠,٩٧٣٠	٣,٨٩٧	١
	٪	٣٠,٩	٣٧,٢	٢٥,٢	٤,٣	٢,٥			
٤٠.يعمل التفويض على زيادة كمية العمل المنجز	ت	٩٠	٩٠	٧٥	٢٢	٥	١,٠١١٨	٣,٨٤٤	٢
	٪	٣١,٩	٣١,٩	٢٦,٦	٧,٨	١,٨			
٤٢.يزيد التفويض من القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	ت	٦٣	٩٠	١٠٠	٢١	٨	١,٠٠١	٣,٦٣٥	٣
	٪	٢٢,٣	٣١,٩	٣٥,٥	٧,٤	٢,٨			
٣٩.يعمل التفويض على اليقظة في الدوام والاهتمام بالوقت الرسمي	ت	٤٩	٩٣	٩٩	٣٠	١١	١,٠٢٤	٣,٤٩٣	٤
	٪	١٧,٤	٣٣,٠	٣٥,١	١٠,٦	٣,٩			
٣٨.يحسن التفويض من انطباع الرؤساء عن المرؤوسين	ت	٥٠	٨٤	١٠٣	٣٨	٧	١,٠١٣	٣,٤٦٨	٥
	٪	١٧,٧	٢٩,٨	٣٦,٥	١٣,٥	٢,٥			
٤١.يزيد التفويض من إنجاز العمل في الوقت المحدد	ت	٥٦	٨١	٩٩	٣٠	١٦	١,٠٩٧	٣,٤٦٥	٦
	٪	١٩,٩	٢٨,٧	٣٥,١	١٠,٦	٥,٧			
٣٥.يزيد التفويض من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل	ت	٥٩	٦٨	٨٤	٦١	١٠	١,١٤١	٣,٣٧٢	٧
	٪	٢٠,٩	٢٤,١	٢٩,٨	٢١,٦	٣,٥			
٣٤.يزيد التفويض من درجة الفعالية من أجل تحقيق الهدف	ت	٤٩	٩٣	٧٠	٥١	١٩	١,١٤١	٣,٣٦٢	٨
	٪	١٧,٤	٣٣,٠	٢٤,٨	١٨,١	٦,٧			
٣٧.يزيد التفويض من تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي	ت	٤٨	٧٧	٩٩	٤٠	١٨	١,١١٢	٣,٣٤٤	٩
	٪	١٧,٠	٢٧,٣	٣٥,١	١٤,٢	٦,٤			
٣٦.يزيد التفويض من الرغبة في إنجاز الواجبات الأمنية	ت	١٧	٥٤	٩٨	٦٨	٤٥	١,١٢٠	٢,٧٥٢	١٠
	٪	٦,٠	١٩,١	٣٤,٨	٢٤,١	١٦,٠			

يظهر الجدول رقم (١٨) تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض وقد جاء التأثير مرتبا حسب الوزن النسبي كما يلي:

فقرة "يزيد تفويض السلطة من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية":

في الترتيب الأول بوزن نسبي (٣,٨٩٧) حيث أفاد نسبة (٦٨,١٪) من أفراد العينة بأن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية وعارض ذلك (٦,٨٪) من أفراد العينة.

فقرة "يعمل التفويض على زيادة كمية العمل المنجز":

في الترتيب الثاني بوزن نسبي (٣,٨٤٤) حيث أفاد (٦٣,٨٪) من أفراد العينة أن التفويض يعمل على زيادة كمية العمل المنجز وعارض ذلك (٩,٦٪) من أفراد العينة.

فقرة "يزيد التفويض من القدرة على التكيف في الحالات الطارئة":

في الترتيب الثالث بوزن نسبي (٣,٦٣٥) حيث أفاد (٥٤,٣٪) من أفراد العينة أن التفويض يزيد من القدرة على التكيف في الحالات الطارئة وعارض ذلك (١٠,٢٪) من أفراد العينة.

فقرة "يعمل التفويض على اليقظة في الدوام والاهتمام بالوقت الرسمي":

في الترتيب الرابع بوزن نسبي (٣,٤٩٣) حيث أفاد (٥٠,٤٪) من أفراد العينة أن التفويض يعمل على اليقظة في الدوام والاهتمام بالوقت الرسمي عارض ذلك (١٤,٥٪) من أفراد العينة.

فقرة "يحسن التفويض من انطباع الرؤساء عن المرؤوسين":

في الترتيب الخامس بوزن نسبي (٣,٤٦٨) حيث أفاد (٤٧,٥٪) من أفراد العينة أن التفويض يحسن من انطباع الرؤساء عن المرؤوسين وعارض ذلك (١٦,٠٪) من أفراد العينة.

فقرة "يزيد التفويض من إنجاز العمل في الوقت المحدد":

في الترتيب السادس بوزن نسبي (٣,٤٦٥) حيث أفاد (٤٨,٦٪) من أفراد العينة أن التفويض يزيد من إنجاز العمل في الوقت المحدد وعارض ذلك نسبة (١٦,٣٪) من أفراد العينة.

فقرة "يزيد التفويض من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل":

في الترتيب السابع بوزن نسبي (٣,٣٧٢) حيث أفاد (٤٥,٠٪) من أفراد العينة أن التفويض يزيد من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل وعارض ذلك نسبة (٢٥,١٪) من أفراد العينة.

فقرة "يزيد التفويض من درجة الفعالية من أجل تحقيق الهدف":

في الترتيب الثامن بوزن نسبي (٣,٣٦٢) حيث أفاد (٥٠,٤٪) من أفراد العينة أن التفويض يزيد من درجة الفعالية من أجل تحقيق الهدف وعارض ذلك نسبة (٢٤,٨٪) من أفراد العينة.

فقرة "يزيد التفويض من تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي":

في الترتيب التاسع بوزن نسبي (٣,٣٤٤) حيث أفاد (٤٤,٣٪) من أفراد العينة أن التفويض يزيد من تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي وعارض ذلك نسبة (٢٠,٦٪) من أفراد العينة.

فقرة "يزيد التفويض من الرغبة في إنجاز الواجبات الأمنية":

في الترتيب العاشر والأخير بوزن نسبي (٢,٧٥٢) حيث أفاد (٢٥,٢٪) من أفراد العينة أن التفويض يزيد من الرغبة في إنجاز الواجبات الأمنية وعارض ذلك (٤٠,١٪) من أفراد العينة.

فروض الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية بين فوائد تفويض السلطة والمتغيرات الديموغرافية.

١ -العمر

جدول رقم (١٩)

معاملات الارتباط بين فوائد تفويض السلطة والعمر

العبارة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة
سرعة إنجاز الأعمال الإدارية والبت في الأمور	٢٨٢	-٠,٠٥٣	٠,٣٧٨
عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري	٢٨٢	٠,١٧٥	**٠,٠٠٣
توفير وقت كاف على كافة المستويات الإدارية	٢٨٢	٠,١٢٧	*٠,٠٣٣
إعداد قيادات المستقبل من خلال تدريب المرؤوسين	٢٨٢	٠,١٨٦	**٠,٠٠٢
توفير مناخ مناسب للعمل	٢٨٢	-٠,٠٣٦	٠,٥٤٣
إشباع الحاجات النفسية لدى الموظف	٢٨٢	٠,٠٣٢	٠,٥٩٣
تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين	٢٨٢	٠,١٣٦	*٠,٠٢٣
القضاء على المركزية في اتخاذ القرارات	٢٨٢	-٠,٠٥٤	٠,٣٦٥
تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين	٢٨٢	٠,٠٩٣	٠,١١٨
كامل محور الفائدة من تفويض السلطة	٢٨٢	٠,١٥٥	**٠,٠٠٩

*دال عند (٠,٠٥)   **دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (١٩) وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين العمر وكل من عبارة عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري بمعامل ارتباط (٠,١٧٥**) وعبارة توفير وقت كاف على كافة المستويات الإدارية بمعامل ارتباط (٠,١٢٧**) وعبارة إعداد قيادات المستقبل من خلال تدريب المرؤوسين بمعامل ارتباط (٠,١٨٦**) وعبارة تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين بمعامل ارتباط (٠,١٣٦**) وعلى كامل محور الفائدة من تفويض السلطة بمعامل ارتباط (٠,١٥٥**) أي أنه كلما ازداد العمر كلما ازداد مستوى الإدراك للعبارات المذكورة لدى أفراد العينة وكلما نقص العمر كلما نقص مستوى الإدراك لتلك العبارات، ووجود علاقة ليست ذات دلالة إحصائية بين العمر وبقية العبارات.

٢-الخبرة

جدول رقم (٢٠)

معاملات الارتباط بين فوائد تفويض السلطة والخبرة

العبارة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة
سرعة إنجاز الأعمال الإدارية والبت في الأمور	٢٨٢	-٠,١٠٧	٠,٠٧٢
عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري	٢٨٢	٠,١٣٥	*٠,٠٢٣
توفير وقت كاف على كافة المستويات الإدارية	٢٨٢	٠,١٧٩	**٠,٠٠٢
إعداد قيادات المستقبل من خلال تدريب المرؤوسين	٢٨٢	٠,١٤٤	*٠,٠٢١
توفير مناخ مناسب للعمل	٢٨٢	-٠,٠٠١	٠,٩٨٦
إشباع الحاجات النفسية لدى الموظف	٢٨٢	٠,٠٣٩	٠,٥١٣
تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين	٢٨٢	٠,١٤٠	*٠,٠٢٢
القضاء على المركزية في اتخاذ القرارات	٢٨٢	-٠,٠٣٨	٠,٥٢٣
تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين	٢٨٢	٠,٠٦٩	٠,٢٤٩
كامل محور الفائدة من تفويض السلطة	٢٨٢	٠,١٦٠	**٠,٠٠٨

*دال عند (٠,٠٥)　　**دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٢٠) وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وكل من عبارة عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري بمعامل ارتباط (٠,١٣٥**) وعبارة توفير وقت كاف على كافة المستويات الإدارية بمعامل ارتباط (٠,١٧٩**) وعبارة إعداد قيادات المستقبل من خلال تدريب المرؤوسين بمعامل ارتباط (٠,١٤٤*) وعبارة تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين بمعامل ارتباط (٠,١٤٠*) وعلى كامل محور الفائدة من تفويض السلطة بمعامل ارتباط (٠,١٦٠**) أي أنه كلما ازدادت الخبرة كلما ازداد مستوى الإدراك لتلك العبارات وكلما نقصت الخبرة كلما نقص مستوى الإدراك لتلك العبارات، ووجود علاقة ليست ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وبقية العبارات.

٣-عدد الموظفين المشرف عليهم

جدول رقم (٢١)

معاملات الارتباط بين فوائد تفويض السلطة وعدد الموظفين المشرف عليهم

العبارة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة
سرعة إنجاز الأعمال الإدارية والبت في الأمور	٢٨٢	٠,٢٤٧	٠,٠٠٠**
عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري	٢٨٢	-٠,٠٨٢	٠,٢٥٠
توفير وقت كاف على كافة المستويات الإدارية	٢٨٢	-٠,٠٩١	٠,٢٠٢
إعداد قيادات المستقبل من خلال تدريب المرؤوسين	٢٨٢	-٠,١٠٠	٠,١٦٣
توفير مناخ مناسب للعمل	٢٨٢	٠,١٨٥	٠,٠٠٩**
إشباع الحاجات النفسية لدى الموظف	٢٨٢	٠,١٤٣	٠,٠٤٤*
تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين	٢٨٢	-٠,٠١٤	٠,٨٤٤
القضاء على المركزية في اتخاذ القرارات	٢٨٢	٠,٠٠٥	٠,٩٤٨
تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين	٢٨٢	-٠,٠٧٠	٠,٣٢٥
كامل محور الفائدة من تفويض السلطة	٢٨٢	٠,٠٦٧	٠,٣٤٩

*دال عند (٠,٠٥)   **دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٢١) وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين عدد الموظفين المشرف عليهم وكل من عبارة سرعة إنجاز الأعمال الإدارية والبت في الأمور بمعامل ارتباط (٠,٢٤٧**) وعبارة توفير مناخ مناسب للعمل بمعامل ارتباط (٠,١٨٥**) وعبارة إشباع الحاجات النفسية لدى الموظف بمعامل ارتباط (٠,١٤٣*) أي أنه كلما ازداد عدد الموظفين المشرف عليهم كلما ازداد مستوى الإدراك لتلك العبارات وكلما نقص عدد الموظفين المشرف عليهم كلما نقص مستوى الإدراك لتلك العبارات، ووجود علاقة ليست ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وبقية العبارات.

- الرتبة

جدول رقم (٢٢)

نتائج تحليل التباين للفروق في فوائد تفويض السلطة التي تعزى للرتبة

المتغير	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الرتبة	بين المجموعات	5	٥,٦٨٠	١,١٣٦	٦,٢٥٢	**٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٧٦	٥٠,١٥١	٠,١٨٢		
	المجموع	٢٨١	٥٥,٨٣١			

* دال عند (٠,٠٥) **دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور فوائد تفويض السلطة تعزى للرتبة أي أن مستوى الإدراك لمحور فوائد تفويض السلطة يختلف باختلاف الرتبة.

جدول رقم (٢٣)

نتائج اختبار شيفيه لاتجاه صالح الفروق الدالة إحصائيا لمتغير الرتبة

المتغير	الرتبة		المتوسط	الرتبة ١	٢	٣	٤	٥	٦
الرتبة	١	ملازم	٣,٣٩٤٩						
	٢	ملازم أول	٣,٥٠٠٠						
	٣	نقيب	٣,٨٣٨١	*					*
	٤	رائد	٣,٤١٤١						
	٥	مقدم	٣,٦٦٦٧	*					*
	٦	عقيد فأعلى	٣,٣٣٣٣						

* اتجاه صالح الفروق

يظهر الجدول رقم (٢٣) نتائج اختبار شيفيه لصالح الفروق الدالة إحصائيا، حيث تبين أن الفروق لصالح رتبة نقيب ورتبة مقدم أمام رتبة ملازم ورتبة عقيد فأعلى أي أن من هم برتبة نقيب ورتبة رائد أكثر إدراكا لمحور فوائد تفويض السلطة.

٥- الوظيفة الحالية

جدول رقم (٢٤)

نتائج تحليل التباين للفروق في فوائد تفويض السلطة التي تعزى للوظيفة الحالية

المتغير	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الوظيفة الحالية	بين المجموعات	٣	٠,٢٥٤	٨,٤٥٢	٠,٤٢٣	٠,٧٣٧
	داخل المجموعات	٢٧٨	٥٥,٥٧٨	٠,٢٠٠		
	المجموع	٢٨١	٥٥,٨٣١			

يظهر الجدول رقم (٢٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور فوائد تفويض السلطة تعزى للوظيفة الحالية أي أن مستوى الإدراك لمحور فوائد تفويض السلطة لا يختلف باختلاف الوظيفة التي يشغلها.

٦- المؤهل العلمي

جدول رقم (٢٥)

نتائج تحليل التباين للفروق في فوائد تفويض السلطة التي تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٢	٠,١٥٩	٧,٩٦٤	٠,٣٩٩	٠,٦٧١
	داخل المجموعات	٢٧٩	٥٥,٦٧٢	٠,٢٠٠		
	المجموع	٢٨١	٥٥,٨٣١			

يظهر الجدول رقم (٢٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور فوائد تفويض السلطة تعزى للمؤهل العلمي أي أن مستوى الإدراك لمحور فوائد تفويض السلطة لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي لأفراد العينة.

٧-الإشراف على موظفين:

جدول رقم (٢٦)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى للإشراف على موظفين على محور فوائد تفويض السلطة

العبارة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
سرعة إنجاز الأعمال الإدارية والبت فيها	يشرف	١٩٨	٣,٥١٠١	١,٠٤٥٩	١,٦١٠	٠,١٠٨
	لا يشرف	٨٤	٣,٢٨٥٧	١,١٢٥٥		
عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري	يشرف	١٩٨	٣,٨٢٨٣	١,١١٧٨	٠,١٢٧	٠,٨٩٩
	لا يشرف	٨٤	٣,٨٠٩٥	١,١٦٦٦		
توفير وقت كاف على كافة المستويات الإدارية	يشرف	١٩٨	٣,٣٨٣٨	٠,٩٧٣٨	- ٠,٠٦٩	٠,٩٤٥
	لا يشرف	٨٤	٣,٣٩٢٩	١,٠٥٣٠		
إعداد قيادات المستقبل من خلال تدريب المرؤوسين	يشرف	١٩٨	٢,٢١٧٢	٠,٩٨٦٤	- ١,٧٧٣	٠,٠٧٧
	لا يشرف	٨٤	٢,٤٥٢٤	١,٠٩١١		
توفير مناخ مناسب للعمل	يشرف	١٩٨	٣,٤٩٤٩	١,١١٦٣	١,٠٨٨	٠,٢٧٧
	لا يشرف	٨٤	٣,٣٣٣٣	١,١٩٥٧		
إشباع الحاجات النفسية لدى الموظف	يشرف	١٩٨	٣,٨٢٨٣	١,١٢٢٤	٢,٠٤٨	*٠,٠٤٢
	لا يشرف	٨٤	٣,٥٢٣٨	١,١٨٧٠		
تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين	يشرف	١٩٨	٤,٢٥٢٥	٠,٩٢١٧	- ٠,٠٧٧	٠,٩٣٩
	لا يشرف	٨٤	٤,٢٦١٩	٠,٩٧٠٩		
القضاء على المركزية في اتخاذ القرارات	يشرف	١٩٨	٣,٣٠٨١	١,٠٠٨١	٠,١٦٨	٠,٨٦٦
	لا يشرف	٨٤	٣,٢٨٥٧	١,٠٤٧٩		
تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين	يشرف	١٩٨	٣,٧٤٧٥	١,٠٤٥٦	- ١,١٤٧	٠,٢٥٢
	لا يشرف	٨٤	٣,٩٠٤٨	١,٠٧١٢		
كامل محور الفوائد	يشرف	١٩٨	٣,٥٠٧٩	٠,٤٣٩١	٠,٦١٣	٠,١٢١
	لا يشرف	٨٤	٣,٤٧٢٢	٠,٤٦٢٨		

*دال عند (٠,٠٥) ** دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٢٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الفوائد تعزى للإشراف على موظفين في عبارة إشباع الحاجات النفسية لدى الموظف فقط لصالح من يشرفون على موظفين بمتوسط حسابي (٣,٨٢٨٣) مقابل متوسط حسابي (٣,٥٢٣٨) لمن لا يشرفون على موظفين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بقية العبارات.

٨-الحصول على دورات تدريبية:

جدول رقم (٢٧)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى للحصول على دورات تدريبيةعلى محور فوائد تفويض السلطة

العبارة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
سرعة إنجاز الأعمال الإدارية والبت فيها	حصل	١٣٤	٣,٤٤٠٣	١,٠٨٦٦	-٠,٠٤٤	٠,٩٦٥
	لم يحصل	١٤٨	٣,٤٤٥٩	١,٠٦٤٥		
عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري	حصل	١٣٤	٣,٨٣٥٨	١,١٤٥١	٠,١٨٥	٠,٨٥٣
	لم يحصل	١٤٨	٣,٨١٠٨	١,١٢٠٩		
توفير وقت كاف على كافة المستويات الإدارية	حصل	١٣٤	٣,٣٨٨١	٠,٩٨٨٠	٠,٠٢٥	٠,٩٨٠
	لم يحصل	١٤٨	٣,٣٨٥١	١,٠٠٦٩		
إعداد قيادات المستقبل من خلال تدريب المرؤوسين	حصل	١٣٤	٢,٣٠٦٠	١,٠٢٧٦	٠,٢٩٢	٠,٧٧٠
	لم يحصل	١٤٨	٢,٢٧٠٣	١,٠٢٠٨		
توفير مناخ مناسب للعمل	حصل	١٣٤	٣,٤٠٣٠	١,١٤٤٦	-٠,٦١٣	٠,٥٤٠
	لم يحصل	١٤٨	٣,٤٨٦٥	١,١٣٩٨		
إشباع الحاجات النفسية لدى الموظف	حصل	١٣٤	٣,٦٨٦٦	١,١٦٦٠	-٠,٧٠٩	٠,٤٧٩
	لم يحصل	١٤٨	٣,٧٨٣٨	١,١٣٤١		
تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين	حصل	١٣٤	٤,٢٤٦٣	٠,٩٥٣٣	-٠,١٥٤	٠,٨٧٧
	لم يحصل	١٤٨	٤,٢٦٣٥	٠,٩٢١١		
القضاء على المركزية في اتخاذ القرارات	حصل	١٣٤	٣,٢٦٨٧	١,٠٢٧٢	-٠,٥١٣	٠,٦٠٨
	لم يحصل	١٤٨	٣,٣٣١١	١,٠١٢٨		
تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين	حصل	١٣٤	٣,٧٧٦١	١,٠٥٩٤	-٠,٢٧٦	٠,٧٨٣
	لم يحصل	١٤٨	٣,٨١٠٨	١,٠٥٢١		
كامل محور الفوائد	حصل	١٣٤	٣,٤٨٣٤	٠,٤٤٢٢	-٠,٤٩٥	٠,٦٢١
	لم يحصل	١٤٨	٣,٥٠٩٨	٠,١٥٠١		

يظهر الجدول رقم (٢٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الفوائد تعزى للحصول على دورات تدريبية.

٩-علاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة:

جدول رقم (٢٨)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى لعلاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة

العبارة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
سرعة إنجاز الأعمال الإدارية والبت فيها	لها علاقة	٥٢	٣,٤٦١٥	٠,٩٣٨٥	٠,١٨٩	٠,٨٥١
	ليس لها علاقة	٨٢	٣,٤٢٦٨	١,١٧٦٢		
عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري	لها علاقة	٥٢	٤,٠٧٦٩	١,٠٨١٩	١,٩٩٤	*٠,٠٤٩
	ليس لها علاقة	٨٢	٣,٦٨٢٩	١,١٦٤١		
توفير وقت كاف على كافة المستويات الإدارية	لها علاقة	٥٢	٣,٣٨٤٦	١,٠٥٠٧	-٠,٠٣٢	٠,٩٧٥
	ليس لها علاقة	٨٢	٣,٣٩٠٢	٠,٩٥٢٧		
إعداد قيادات المستقبل من خلال تدريب المرؤوسين	لها علاقة	٥٢	٢,٣٢٦٩	١,٠٠٤٣	٠,١٨٧	٠,٨٥٢
	ليس لها علاقة	٨٢	٢,٢٩٢٧	١,٠٤٨١		
توفير مناخ مناسب للعمل	لها علاقة	٥٢	٣,٥٠٠٠	١,٠٩٣٧	٠,٧٨٠	٠,٤٣٧
	ليس لها علاقة	٨٢	٣,٣٤١٥	١,١٧٨٢		
إشباع الحاجات النفسية لدى الموظف	لها علاقة	٥٢	٣,٧٣٠٨	١,٠٥٠٠	٠,٣٤٨	٠,٧٢٨
	ليس لها علاقة	٨٢	٣,٦٥٨٥	١,٢٣٩٥		
تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين	لها علاقة	٥٢	٤,٣٢٦٩	٠,٨٣٣٦	٠,٧٧٩	٠,٤٣٨
	ليس لها علاقة	٨٢	٤,١٩٥١	١,٠٢٣٧		
القضاء على المركزية في اتخاذ القرارات	لها علاقة	٥٢	٣,٤٢٣١	٠,٨٩٣٢	١,٣٩١	٠,١٦٧
	ليس لها علاقة	٨٢	٣,١٧٠٧	١,٠٩٧٨		
تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين	لها علاقة	٥٢	٣,٨٨٤٦	٠,٩٦٣١	٠,٩٧٥	٠,٣٣١
	ليس لها علاقة	٨٢	٣,٧٠٧٣	١,١١٦٥		
كامل محور الفوائد	لها علاقة	٥٢	٣,٥٦٨٤	٠,٤٤٩١	١,١٧٨٦	٠,٠٧٦
	ليس لها علاقة	٨٢	٣,٤٢٩٥	٠,٤٣١٨		

*دال عند (٠,٠٥) ** دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٢٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الفوائد تعزى للعلاقة الدورات تدريبية بتفويض السلطة في عبارة عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري فقط لصالح من دوراتهم لها علاقة بتفويض

السلطة بمتوسط (٤,٠٧٦٩) مقابل متوسط (٣,٦٨٢٩) لمن ليس لدوراتهم علاقة بتفويض السلطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بقية العبارات.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية بين معوقات تفويض السلطة والمتغيرات الديموغرافية.

١-العمر

جدول رقم (٢٩)

معاملات الارتباط بين معوقات تفويض السلطة والعمر

العبارة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة
عدم التحديد الدقيق والكافي للاختصاصات الوظيفية	٢٨٢	٠,٠٤٥	٠,٤٥٠
قلة وسائل الرقابة والإشراف والاتصال للسلطات	٢٨٢	-٠,٠٢٩	٠,٦٢٧
عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين	٢٨٢	٠,١٣٤	٠,٠٢٥*
عدم وضوح واستقرار نظام العمل وطرقه وإجراءاته	٢٨٢	٠,٠٥٠	٠,٤٠٢
عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية	٢٨٢	٠,٠٢٣	٠,٧٠٤
عدم التجانس بين مهام الرئيس والمرؤوس	٢٨٢	٠,٠٤٩	٠,٤١٤
الازدواجية في أداء الأعمال	٢٨٢	٠,١٩١	٠,٠٠١**
حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض	٢٨٢	-٠,٠٢١	٠,٧٣٠
عدم وجود نظام واضح للتفويض	٢٨٢	٠,٠٢٥	٠,٦٧٥
عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة	٢٨٢	٠,١٧٣	٠,٠٠٤**
كامل محور معوقات تفويض السلطة	٢٨٢	٠,١٧٠	٠,٠٠٤**

*دال عند (٠,٠٥)   **دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٢٩) وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين العمر وكل من عبارة عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين بمعامل ارتباط (٠,١٣٤*) وعبارة الازدواجية في أداء الأعمال بمعامل ارتباط (٠,١٩١**) وعبارة عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة بمعامل ارتباط (٠,١٧٣**) وعلى كامل محور معوقات تفويض السلطة بمعامل ارتباط (٠,١٧٠**) أي أنه كلما ازداد العمر كلما ازداد مستوى الإدراك للعبارات المذكورة وكلما نقص العمر كلما نقص مستوى الإدراك لتلك العبارات، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر وبقية العبارات.

٢-الخبرة

جدول رقم (٣٠)

معاملات الارتباط بين معوقات تفويض السلطة والخبرة

العبارة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة
عدم التحديد الدقيق والكافي للاختصاصات الوظيفية	٢٨٢	٠,٠٢٥	٠,٦٧٠
قلة وسائل الرقابة والإشراف والاتصال للسلطات	٢٨٢	-٠,٠٧٦	٠,٢٠٤
عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين	٢٨٢	٠,١٣٩	*٠,٠٢٤
عدم وضوح واستقرار نظام العمل وطرقه وإجراءاته	٢٨٢	-٠,٠٧٦	٠,٢٠٥
عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية	٢٨٢	٠,٠٧٤	٠,٢١٧
عدم التجانس بين مهام الرئيس والمرؤوس	٢٨٢	٠,٠١١	٠,٨٥٢
الازدواجية في أداء الأعمال	٢٨٢	٠,١٩٥	**٠,٠٠١
حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض	٢٨٢	-٠,٠٦٣	٠,٢٩٥
عدم وجود نظام واضح للتفويض	٢٨٢	٠,٠١٣	٠,٨٣٠
عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة	٢٨٢	٠,١٦٥	**٠,٠٠٥
كامل محور معوقات تفويض السلطة	٢٨٢	٠,١٦٨	**٠,٠٠٥

*دال عند (٠,٠٥) **دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٣٠) وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وكل من عبارة عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين بمعامل ارتباط (٠,١٣٩*) وعبارة الازدواجية في أداء الأعمال بمعامل ارتباط (٠,١٩٥**) وعبارة عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة بمعامل ارتباط (٠,١٦٥**) وعلى كامل محور معوقات تفويض السلطة بمعامل ارتباط (٠,١٦٨**) أي أنه كلما ازدادت الخبرة كلما ازداد مستوى الإدراك لتلك العبارات وكلما نقصت الخبرة كلما نقص مستوى الإدراك، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر وبقية العبارات.

٣-عدد الموظفين المشرف عليهم

جدول رقم (٣١)

معاملات الارتباط بين معوقات تفويض السلطة وعدد الموظفين المشرف عليهم

العبارة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة
عدم التحديد الدقيق والكافي للاختصاصات الوظيفية	٢٨٢	-٠,١٨٢	٠,٠١٠**
قلة وسائل الرقابة والإشراف والاتصال للسلطات	٢٨٢	٠,١١٣	٠,١١٢
عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين	٢٨٢	-٠,١١٤	٠,١١١
عدم وضوح واستقرار نظم العمل وطرقه وإجراءاته	٢٨٢	-٠,١٨٩	٠,٠٠٨**
عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية	٢٨٢	٠,٠١٤	٠,٨٤٠
عدم التجانس بين مهام الرئيس والمرؤوس	٢٨٢	٠,٠١٢	٠,٨٦٦
الازدواجية في أداء الأعمال	٢٨٢	-٠,١٧٨	٠,٠١٢*
حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض	٢٨٢	-٠,٠٣٦	٠,٦١٧
عدم وجود نظام واضح للتفويض	٢٨٢	٠,٠٣٥	٠,٦٢١
عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة	٢٨٢	-٠,٠١٧	٠,٨١٤
كامل محور معوقات تفويض السلطة	٢٨٢	-٠,١٤٩	٠,٠٣٧*

*دال عند (٠,٠٥)   **دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٣١) وجود علاقة سلبية (عكسية) ذات دلالة إحصائية بين عدد الموظفين المشرف عليهم وكل من عبارة عدم التحديد الدقيق والكافي للاختصاصات الوظيفية بمعامل ارتباط (-٠,١٨٢**) وعبارة عدم وضوح واستقرار نظم العمل وطرقه وإجراءاته بمعامل ارتباط (-٠,١٨٩**) وعبارة الازدواجية في أداء الأعمال بمعامل ارتباط (-٠,١٧٨*) وعلى كامل محور معوقات تفويض السلطة بمعامل ارتباط (-٠,١٤٩*) أي أنه كلما ازداد عدد الموظفين الين يشرف عليهم كلما نقص مستوى الإدراك لتلك العبارات وكلما نقص عدد الموظفين الذين يشرف عليهم كلما ازداد مستوى الإدراك، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وبقية العبارات.

٤- الرتبة

جدول رقم (٣٢)

نتائج تحليل التباين للفروق في معوقات تفويض السلطة التي تعزى للرتبة

المتغير	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الرتبة	بين المجموعات	٥	١,٩٣٧	٠,٣٨٧	٢,٦٤٨	٠,٠٢٣*
	داخل المجموعات	٢٧٦	٤٠,٣٩٢	٠,١٨٢		
	المجموع	٢٨١	٤٢,٣٢٩			

*دال عند (٠,٠٥) ** دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٣٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور معوقات تفويض السلطة تعزى للرتبة أي أن مستوى الإدراك بمحور معوقات تفويض السلطة يختلف باختلاف الرتبة.

جدول رقم (٣٣)

نتائج اختبار شيفيه لاتجاه صالح الفروق الدالة إحصائيا لمتغير الرتبة

المتغير	الرتبة		المتوسط	الرتبة					
الرتبة				١	٢	٣	٤	٥	٦
	١	ملازم	٣,٥٦١٨						
	٢	ملازم أول	٣,٦٦٣٥						
	٣	نقيب	٣,٧٧١٤	*					
	٤	رائد	٣,٦٩٠٩						
	٥	مقدم	٣,٦٢٥٠						
	٦	عقيد فأعلى	٤,٠٦٦٧	*					

* اتجاه صالح الفروق

يظهر الجدول رقم (٣٣) نتائج اختبار شيفيه لصالح الفروق الدالة إحصائيا، حيث تبين أن الفروق لصالح رتبة عقيد فأعلى بمتوسط (٤,٠٦٦٧) ورتبة نقيب بمتوسط (٣,٧٧١٤) مقابل رتبة ملازم بمتوسط (٣,٥٦١٨) أي أن من هم برتبة عقيد فأعلى ورتبة نقيب هم أكثر إدراكا لمحور معوقات تفويض السلطة من رتبة ملازم.

٥- الوظيفة الحالية

جدول رقم (٣٤)

نتائج تحليل التباين للفروق في معوقات تفويض السلطة التي تعزى للوظيفة الحالية

المتغير	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الوظيفة الحالية	بين المجموعات	٣	١,٥١٢	٠,٥٠٤	٣,٤٣٢	*٠,٠١٧
	داخل المجموعات	٢٧٨	٤٠,٨١٧	٠,١٤٧		
	المجموع	٢٨١	٤٢,٣٢٩			

*دال عند (٠,٠٥)

يظهر الجدول رقم (٣٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور معوقات تفويض السلطة تعزى للوظيفة الحالية أي أن مستوى الإدراك لمحور معوقات السلطة يختلف باختلاف الوظيفة الحالية.

جدول رقم (٣٥)

نتائج اختبار شيفيه لاتجاه صالح الفروق الدالة إحصائيا لمتغير الوظيفة الحالية

المتغير	الوظيفة الحالية		المتوسط	الوظيفة الحالية			
الوظيفة الحالية				١	٢	٣	٤
	١	رئيس قسم	٣,٦٠٨٣				
	٢	رئيس شعبة	٣,٦٧٨٩				
	٣	مساعد مدير	٣,٦٨٤٢				
	٤	مدير عام إدارة	٤,٠٨٣٣	*			

* اتجاه صالح الفروق

يظهر الجدول رقم (٣٥) نتائج اختبار شيفيه لصالح الفروق الدالة إحصائيا، حيث تبين أن الفروق لصالح من يشغلون وظيفة مدير عام إدارة بمتوسط (٤,٠٨٣٣) مقابل وظيفة رئيس قسم بمتوسط (٣,٦٠٨٣) أي أن من يشغلون وظيفة مدير عام إدارة هم أكثر إدراكا لمحور معوقات السلطة ممن يشغلون وظيفة رئيس قسم.

٦- المؤهل العلمي

جدول رقم (٣٦)

نتائج تحليل التباين للفروق في معوقات تفويض السلطة التي تعزى المؤهل العلمي

المتغير	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٢	٠,١٠٤	٥,١٧٧	٠,٣٤٢	٠,٧١١
	داخل المجموعات	٢٧٩	٤٢,٢٢٦	٠,١٥١		
	المجموع	٢٨١	٤٢,٣٢٩			

يظهر الجدول رقم (٣٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور معوقات تفويض السلطة تعزى للمؤهل العلمي أي أن مستوى الإدراك لمحور معوقات السلطة لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي.

٧-الإشراف على موظفين:

جدول رقم (٣٧)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى للإشراف على موظفين على محور معوقات تفويض السلطة

العبارة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
عدم التحديد الدقيق والكافي للاختصاصات الوظيفية	يشرف	١٩٨	٣,٩٣٤٣	١,٠٣٧٧	-	٠,٠٩٦
	لا يشرف	٨٤	٤,١٥٤٨	٠,٩٥٠٥	١,٦٧٢	
قلة وسائل الرقابة والإشراف والاتصال للسلطات	يشرف	١٩٨	١,٨٥٨٦	٠,٨٠٦٢	-	٠,٩٢٤
	لا يشرف	٨٤	١,٨٦٩٠	٠,٩١٥٥	٠,٠٩٦	
عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين	يشرف	١٩٨	٤,٠٧٥٨	١,٠١٢٣	-	٠,٧٥٣
	لا يشرف	٨٤	٤,١١٩٠	١,١٤٥٠	٠,٣١٦	
عدم وضوح واستقرار نظام العمل وطرقه وإجراءاته	يشرف	١٩٨	٣,٩١٩٢	٠,٩٧٣٥	-	٠,١٩٣
	لا يشرف	٨٤	٤,٠٨٣٣	٠,٩٤٦٩	١,٣٠٥	
عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية	يشرف	١٩٨	٤,٢٩٨٠	٠,٩١٦٣	٠,٠٠٣	٠,٩٩٨
	لا يشرف	٨٤	٤,٢٩٧٦	١,٠٢٧١		
عدم التجانس بين مهام الرئيس والمرؤوس	يشرف	١٩٨	٣,٩٩٤٩	٠,٩٥٣٢	٠,٢٤٤	٠,٨٠٧
	لا يشرف	٨٤	٣,٩٦٤٣	٠,٩٨٧٢		
الازدواجية في أداء الأعمال	يشرف	١٩٨	٣,٠٣٥٤	١,١٤١٦	-	٠,٣٣٥
	لا يشرف	٨٤	٣,١٧٨٦	١,١٣١٨	٠,٩٦٦	
حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض	يشرف	١٩٨	٤,٣١٣١	٠,٧٩٥٢	-	٠,٦٧٢
	لا يشرف	٨٤	٤,٣٥٧١	٠,٨٠١٢	٠,٤٢٤	
عدم وجود نظام واضح للتفويض	يشرف	١٩٨	٢,٦٠١٠	١,٢٤١٢	-	٠,٧٤١
	لا يشرف	٨٤	٢,٦٥٤٨	١,٢٦٥٨	٠,٣٣١	
عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة	يشرف	١٩٨	٤,١٦١٦	٠,٨٨٦٥	-	٠,٢١٨
	لا يشرف	٨٤	٤,٢٩٧٦	٠,٧٤٠٩	١,٢٣٥	
كامل محور المعوقات	يشرف	١٩٨	٣,٦١٩٢	٠,٣٨٦٤	-	٠,١٢١
	لا يشرف	٨٤	٣,٦٩٧٦	٠,٣٨٩٠	١,٥٥٦	

يظهر الجدول رقم (٣٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور المعوقات تعزى للإشراف على موظفين أي أن مستوى الإدراك لمعوقات تفويض السلطة لا يختلف باختلاف الإشراف على موظفين.

٨-الحصول على دورات تدريبية:

جدول رقم (٣٨)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى للحصول على دورات تدريبيةعلى محور معوقات تفويض السلطة

العبارة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
عدم التحديد الدقيق والكافي للاختصاصات الوظيفية	حصل	١٣٤	٤,٠٢٢٤	١,٠١٤٧	٠,٣٥٢	٠,٧٢٥
	لم يحصل	١٤٨	٣,٩٧٩٧	١,٠٢٠٠		
قلة وسائل الرقابة والإشراف والاتصال للسلطات	حصل	١٣٤	١,٨٣٥٨	٠,٨٣٣٥	-	٠,٦٢٣
	لم يحصل	١٤٨	١,٨٨٥١	٠,٨٤٥٣	٠,٤٩٢	
عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين	حصل	١٣٤	٤,٠٥٢٢	١,٠٥٧١	-	٠,٥٨١
	لم يحصل	١٤٨	٤,١٢١٦	١,٠٤٩٢	٠,٥٥٣	
عدم وضوح واستقرار نظام العمل وطرقه وإجراءاته	حصل	١٣٤	٣,٩٤٧٨	٠,٩٧٥٨	-	٠,٧٣٨
	لم يحصل	١٤٨	٣,٩٨٦٥	٠,٩٦١٨	٠,٣٣٥	
عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية	حصل	١٣٤	٤,٢٨٣٦	٠,٩٧٠٣	-	٠,٨١٠
	لم يحصل	١٤٨	٤,٣١٠٨	٠,٩٣٢١	٠,٢٤٠	
عدم التجانس بين مهام الرئيس والمرؤوس	حصل	١٣٤	٣,٩٧٠١	٠,٩٥٧٣	-	٠,٧٩٥
	لم يحصل	١٤٨	٤,٠٠٠٠	٠,٩٦٨٩	٠,٢٦٠	
الازدواجية في أداء الأعمال	حصل	١٣٤	٣,٠٧٤٦	١,١٤١٣	-	٠,٩٦٢
	لم يحصل	١٤٨	٣,٠٨١١	١,١٤٠٠	٠,٠٤٧	
حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض	حصل	١٣٤	٤,٢٩٨٥	٠,٨٣٢٠	-	٠,٥٧٩
	لم يحصل	١٤٨	٤,٣٥١٤	٠,٧٦٣٧	٠,٥٥٦	
عدم وجود نظام واضح للتفويض	حصل	١٣٤	٢,٥٩٧٠	١,٢٣٣١	-	٠,٧٩٨
	لم يحصل	١٤٨	٢,٦٣٥١	١,٢٦٢٥	٠,٢٥٦	
عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة	حصل	١٣٤	٤,١٥٦٧	٠,٨٦٥٨	-	٠,٣٩٢
	لم يحصل	١٤٨	٤,٢٤٣٢	٠,٨٢٩٩	٠,٨٥٧	
كامل محور المعوقات	حصل	١٣٤	٣,٦٢٣٩	٠,٣٩٤٩	-	٠,٤٤٣
	لم يحصل	١٤٨	٣,٦٥٩٥	٠,٣٨٢٤	٠,٧٦٨	

يظهر الجدول رقم (٣٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور المعوقات تعزى للحصول على دورات تدريبية أي أن مستوى الإدراك لمعوقات تفويض السلطة لا يختلف باختلاف الحصول على دورات تدريبية.

٩- علاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة:

جدول رقم (٣٩)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى لعلاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة على محور معوقات تفويض السلطة

العبارة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
عدم التحديد الدقيق والكافي للاختصاصات الوظيفية	لها علاقة	٥٢	٤,٠٩٦٢	٠,٨٩١٣	٠,٦٦٩	٠,٥٠٥
	ليس لها علاقة	٨٢	٣,٩٧٥٦	١,٠٨٨٤		
قلة وسائل الرقابة والإشراف والاتصال للسلطات	لها علاقة	٥٢	١,٨٨٤٦	٠,٨٧٧٩	٠,٥٣٨	٠,٥٩١
	ليس لها علاقة	٨٢	١,٨٠٤٩	٠,٨٠٨٠		
عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين	لها علاقة	٥٢	٤,١٧٣١	٠,٨٧٩٤	١,١١٩	٠,٢٦٥
	ليس لها علاقة	٨٢	٣,٩٧٥٦	١,١٥٤٤		
عدم وضوح واستقرار نظام العمل وطرقه وإجراءاته	لها علاقة	٥٢	٣,٩٤٢٣	٠,٩٧٨٥	-٠,٠٥١	٠,٩٥٩
	ليس لها علاقة	٨٢	٣,٩٥١٢	٠,٩٨٠١		
عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية	لها علاقة	٥٢	٤,٢٨٨٥	٠,٨٧٠٨	٠,٠٤٦	٠,٩٦٣
	ليس لها علاقة	٨٢	٤,٢٨٠٥	١,٠٣٣٧		
عدم التجانس بين مهام الرئيس والمرؤوس	لها علاقة	٥٢	٤,٠٠٠٠	٠,٨٤٠٢	٠,٢٨٦	٠,٧٧٥
	ليس لها علاقة	٨٢	٣,٩٥١٢	١,٠٢٩٢		
الازدواجية في أداء الأعمال	لها علاقة	٥٢	٣,٠٠٠٠	١,٢٥٢٤	-٠,٥٨٠	٠,٥٦٣
	ليس لها علاقة	٨٢	٣,١٢٢٠	١,٠٧٠٣		
حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض	لها علاقة	٥٢	٤,٣٠٧٧	٠,٧٨٠٦	٠,١٠١	٠,٩١٩
	ليس لها علاقة	٨٢	٤,٢٩٢٧	٠,٨٦٧٦		
عدم وجود نظام واضح للتفويض	لها علاقة	٥٢	٢,٥٥٧٧	١,١٢٧٤	-٠,٢٩٣	٠,٧٧٠
	ليس لها علاقة	٨٢	٢,٦٢٢٠	١,٣٠١٩		
عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة	لها علاقة	٥٢	٤,٠٣٨٥	٠,٩٤٨٩	-١,٢٦٢	٠,٢٠٩
	ليس لها علاقة	٨٢	٤,٢٣١٧	٠,٨٠٥٨		
كامل محور المعوقات	لها علاقة	٥٢	٣,٦٢٨٨	٠,٣٦٩١	٠,١١٥	٠,٩٠٨
	ليس لها علاقة	٨٢	٣,٦٢٠٧	٠,٤١٢٧		

يظهر الجدول رقم (٣٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور المعوقات تعزى لعلاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة أي أن مستوى الإدراك لمعوقات تفويض السلطة لا يختلف باختلاف الدورات سواء لها علاقة بالتفويض أم لا.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الإيجابية والمتغيرات الديموغرافية.

١-العمر

جدول رقم (٤٠)

معاملات الارتباط بين العوامل الإيجابية والعمر

العبارة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة
وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق	٢٨٢	٠,٠٥٩	٠,٣٢١
وجود صلاحيات وسلطات كاملة للمفوض إليه	٢٨٢	٠,٢٠٩	**٠,٠٠٠
أن يتم التفويض للمسؤول الثاني للقائد المفوض	٢٨٢	٠,١٦٤	**٠,٠٠٦
تثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة	٢٨٢	-٠,٠٢٦	٠,٦٦٧
إقامة أنظمة سليمة لمتابعة التفويض	٢٨٢	٠,٢١٦	**٠,٠٠٠
وضوح التفويض وتحديده	٢٨٢	٠,٠٧٢	٠,٢٢٥
كفاية الحوافز للمفوض إليهم	٢٨٢	٠,١١١	٠,٠٦٣
إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية	٢٨٢	٠,١٦٨	**٠,٠٠٥
كامل محور العوامل الإيجابية	٢٨٢	٠,٢٣٦	**٠,٠٠٠

*دال عند (٠,٠٥)　　**دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٤٠) وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين العمر وكل من عبارة وجود صلاحيات وسلطات كاملة للمفوض إليه بمعامل ارتباط (٠,٢٠٩**) وعبارة أن يتم التفويض للمسؤول الثاني للقائد المفوض بمعامل ارتباط (٠,١٦٤**) وعبارة إقامة أنظمة سليمة لمتابعة التفويض بمعامل ارتباط (٠,٢١٦**) وعبارة إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية بمعامل ارتباط (٠,١٦٨**) وعلى كامل محور العوامل الإيجابية بمعامل ارتباط (٠,٢٣٦**) أي أنه كلما ازداد العمر كلما ازداد مستوى الإدراك لتلك العبارات وكلما نقص

العمر كلما نقص مستوى الإدراك، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر وبقية العبارات.

٢-الخبرة

جدول رقم (٤١)

معاملات الارتباط بين العوامل الإيجابية والخبرة

العبارة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة
وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق	٢٨٢	٠,٠٠١	٠,٩٨٦
وجود صلاحيات وسلطات كاملة للمفوض إليه	٢٨٢	٠,١٦٥	**٠,٠٠٥
أن يتم التفويض للمسؤول الثاني للقائد المفوض	٢٨٢	٠,٢٣٤	**٠,٠٠٠
تثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة	٢٨٢	٠,٠٢٣	٠,٧٠٦
إقامة أنظمة سليمة لمتابعة التفويض	٢٨٢	٠,٢١٠	**٠,٠٠١
وضوح التفويض وتحديده	٢٨٢	٠,٠٠٦	٠,٩٢٠
كفاية الحوافز للمفوض إليهم	٢٨٢	٠,٠٧٠	٠,٢٤٣
إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية	٢٨٢	٠,٢٢٤	**٠,٠٠١
كامل محور العوامل الإيجابية	٢٨٢	٠,٢٤٠	**٠,٠٠٠

*دال عند (٠,٠٥) **دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٤١) وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وكل من عبارة وجود صلاحيات وسلطات كاملة للمفوض إليه بمعامل ارتباط (٠,١٦٥**) وعبارة أن يتم التفويض للمسؤول الثاني للقائد المفوض بمعامل ارتباط (٠,٢٣٤**) وعبارة إقامة أنظمة سليمة لمتابعة التفويض بمعامل ارتباط (٠,٢١٠**) وعبارة إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية بمعامل ارتباط (٠,٢٢٤**) وعلى كامل محور العوامل الإيجابية بمعامل ارتباط (٠,٢٤٠**) أي أنه كلما ازدادت الخبرة كلما ازداد مستوى الإدراك لتلك العبارات وكلما

نقصت الخبرة كلما نقص مستوى الإدراك، ووجود علاقة ليست ذات دلالة إحصائية بين العمر وبقية العبارات.

٣-عدد الموظفين المشرف عليهم

جدول رقم (٤٢)

معاملات الارتباط بين العوامل الإيجابية وعدد الموظفين المشرف عليهم

العبارة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة
وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق	٢٨٢	٠,٠١٠-	٠,٨٨٧
وجود صلاحيات وسلطات كاملة للمفوض إليه	٢٨٢	٠,٠٩٨-	٠,١٧١
أن يتم التفويض للمسؤول الثاني للقائد المفوض	٢٨٢	٠,٠٤٣-	٠,٥٤٣
تثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة	٢٨٢	٠,١٣٦	٠,٠٥٧
إقامة أنظمة سليمة لمتابعة التفويض	٢٨٢	٠,٠٣١-	٠,٦٦٥
وضوح التفويض وتحديده	٢٨٢	٠,٠٣٣-	٠,٦٤٩
كفاية الحوافز للمفوض إليهم	٢٨٢	٠,٠٠٧-	٠,٩١٧
إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية	٢٨٢	٠,٠٧٦-	٠,٢٨٩
كامل محور العوامل الإيجابية	٢٨٢	٠,٠٤١-	٠,٥٦٩

يظهر الجدول رقم (٤٢) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد الموظفين المشرف عليهم وعبارات العوامل الإيجابية أي أنه ليس للعمر علاقة بمستوى الإدراك لتلك العبارات زيادة أو نقصانا.

٤- الرتبة

جدول رقم (٤٣)

نتائج تحليل التباين للفروق في في العوامل الإيجابية التي تعزى للرتبة

المتغير	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الرتبة	بين المجموعات	٥	٩,٤٩٤	١,٨٩٩	٦,١٠٧	**٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٧٦	٨٥,٨١٨	٠,٣١١		
	المجموع	٢٨١	٩٥,٣١٢			

* دال عند (٠,٠١)   **دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٤٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور العوامل الإيجابية تعزى للرتبة أي أنه يوجد اختلاف في مستوى الإدراك لمحور العوامل الإيجابية باختلاف الرتبة.

جدول رقم (٤٤)

نتائج اختبار شيفيه لاتجاه صالح الفروق الدالة إحصائيا لمتغير الرتبة

المتغير	الرتبة		المتوسط	الرتبة					
الرتبة				١	٢	٣	٤	٥	٦
	١	ملازم	٣,٥١٠٢						
	٢	ملازم أول	٣,٦٨١٥						
	٣	نقيب	٤,٠٧٥٠	*					
	٤	رائد	٣,٨٥٢٣	*					
	٥	مقدم	٣,٨١٢٥						
	٦	عقيد فأعلى	٣,٨٣٣٣						

* اتجاه صالح الفروق

يظهر الجدول رقم (٤٤) نتائج اختبار شيفيه لصالح الفروق الدالة إحصائيا، حيث تبين أن الفروق لصالح رتبة نقيب بمتوسط (٤,٠٧٥٠) ورتبة رائد بمتوسط (٣,٨٥٢٣) أمام رتبة ملازم بمتوسط (٣,٥١٠٢) أي أن من هم برتبة نقيب ورتبة رائد هم أكثر إدراكا لمحور العوامل الإيجابية من رتبة ملازم.

٥- الوظيفة الحالية

جدول رقم (٤٥)

نتائج تحليل التباين للفروق في العوامل الإيجابية التي تعزى للوظيفة الحالية

المتغير	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الوظيفة الحالية	بين المجموعات	٣	٠,١١٢	٣,٧٣٨	٠,١٠٩	٠,٩٥٥
	داخل المجموعات	٢٧٨	٩٥,٢٠٠	٠,٣٤٢		
	المجموع	٢٨١	٩٥,٣١٢			

يظهر الجدول رقم (٤٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور العوامل الإيجابية تعزى للوظيفة الحالية أي أن مستوى الإدراك لمحور العوامل الإيجابية لا يختلف باختلاف الوظيفة الحالية.

٦- المؤهل العلمي

جدول رقم (٤٦)

نتائج تحليل التباين للفروق في العوامل الإيجابية التي تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٢	١,٠٩٣	٠,٥٤٧	١,٦١٨	٠,٢٠٠
	داخل المجموعات	٢٧٩	٩٤,٢١٩	٠,٣٣٨		
	المجموع	٢٨١	٩٥,٣١٢			

يظهر الجدول رقم (٤٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور العوامل الإيجابية تعزى للمؤهل العلمي أي أن مستوى إإدراك لمحور العوامل الإيجابية لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي.

٧-الإشراف على موظفين:

جدول رقم (٤٧)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى للإشراف على موظفين على محور العوامل الإيجابية

العبارة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق	يشرف	١٩٨	٤,٣٩٩٠	٠,٧٦٥٦	-	٠,٢٦٧
	لا يشرف	٨٤	٤,٥١١٩	٠,٨١٣٩	١,١١١	
وجود صلاحيات وسلطات كاملة للمفوض إليه	يشرف	١٩٨	٣,٨٧٣٧	٠,٩٦٦٠	-	٠,٢٣٥
	لا يشرف	٨٤	٤,٠١١٩	٠,٨٥٧٢	١,١٩١	
أن يتم التفويض للمسؤول الثاني للقائد المفوض	يشرف	١٩٨	٣,٥٢٠٢	١,٢٢٤٦	٠,١٢٦	٠,٩٠٠
	لا يشرف	٨٤	٣,٥٠٠٠	١,٢٥٦٣		
تثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة	يشرف	١٩٨	٤,٠٣٠٣	١,٠٨٤٨	١,٣٧٨	٠,١٦٩
	لا يشرف	٨٤	٣,٨٣٣٣	١,١٢٨٣		
إقامة أنظمة سليمة لمتابعة التفويض	يشرف	١٩٨	٣,٩٦٩٦	٠,٩٨٦٤	-	٠,٨٩٤
	لا يشرف	٨٤	٣,٩٧٦٢	٠,٨٩١٤	٠,١٣٣	
وضوح التفويض وتحديده	يشرف	١٩٨	٣,٠٨٠٨	١,٢٢٧٢	-	٠,٩٨٨
	لا يشرف	٨٤	٣,٠٨٣٣	١,٢٩١٤	٠,٠١٦	
كفاية الحوافز للمفوض إليهم	يشرف	١٩٨	٢,٩١٩٢	١,٤١١٩	١,٠٣٢	٠,٣٠٣
	لا يشرف	٨٤	٢,٧٢٦٢	١,٤٩١٨		
إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية	يشرف	١٩٨	٣,٧٠٢٠	١,٣١٦٥	-	٠,٧٨٦
	لا يشرف	٨٤	٣,٧٥٠٠	١,٤٤٦٨	٠,٢٧٢	
كامل محور العوامل الإيجابية	يشرف	١٩٨	٣,٦٨٥٦	٠,٥٧٩٩	٠,١٥١	٠,٨٨٠
	لا يشرف	٨٤	٣,٦٧٤١	٠,٥٩١٧		

يظهر الجدول رقم (٤٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور العوامل الإيجابية تعزى للإشراف على موظفين أي أن مستوى الإدراك لعبارات محور العوامل الإيجابية لا يختلف باختلاف من يشرف على موظفين أم لا يشرف على موظفين.

٨-الحصول على دورات تدريبية:

جدول رقم (٤٨)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى للحصول على دورات تدريبية على محور العوامل الإيجابية

العبارة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق	حصل	١٩٨	٤,٤١٠٤	٠,٧٩٦٧	- ٠,٤٥٣	٠,٦٥١
	لم يحصل	٨٤	٤,٤٥٢٧	٠,٧٦٧٨		
وجود صلاحيات وسلطات كاملة للمفوض إليه	حصل	١٩٨	٣,٨٧٣١	٠,٩٢٩٢	- ٠,٧١٣	٠,٤٧٧
	لم يحصل	٨٤	٣,٩٥٢٧	٠,٩٤٢٨		
أن يتم التفويض للمسؤول الثاني للقائد المفوض	حصل	١٩٨	٣,٥٠٧٥	١,٢٢٤٧	- ٠,٠٨٧	٠,٩٣١
	لم يحصل	٨٤	٣,٥٢٠٣	١,٢٤٢٥		
تثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة	حصل	١٩٨	٣,٩٥٥٢	١,٠٩٥٩	- ٠,٢٣٨	٠,٨١٢
	لم يحصل	٨٤	٣,٩٨٦٥	١,١٠٦٥		
إقامة أنظمة سليمة لمتابعة التفويض	حصل	١٩٨	٤,٠٠٠٠	٠,٩٢٥٨	٠,٥٩١	٠,٥٥٥
	لم يحصل	٨٤	٣,٩٣٢٤	٠,٩٨٧٤		
وضوح التفويض وتحديده	حصل	١٩٨	٣,٠٦٧٢	١,٢٢١٣	- ٠,١٨٥	٠,٨٥٤
	لم يحصل	٨٤	٣,٠٩٤٦	١,٢٦٨٩		
كفاية الحوافز للمفوض إليهم	حصل	١٩٨	٢,٨٥٠٧	١,٤٢٧٥	- ٠,١٢٢	٠,٩٠٣
	لم يحصل	٨٤	٢,٨٧١٦	١,٤٤٨٨		
إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية	حصل	١٩٨	٣,٧٠١٥	١,٣٥٤٦	- ٠,١٧٥	٠,٨٦٢
	لم يحصل	٨٤	٣,٧٢٩٧	١,٣٥٨٢		
كامل محور العوامل الإيجابية	حصل	١٩٨	٣,٦٧٠٧	٠,٥٨٢٢	- ٠,٣١٤	٠,٧٥٤
	لم يحصل	٨٤	٣,٦٩٢٦	٠,٥٨٤٤		

يظهر الجدول رقم (٤٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور العوامل الإيجابية تعزى للحصول على دورات تدريبية أي أن مستوى الإدراك لعبارات محور العوامل الإيجابية لا يختلف باختلاف الحصول على دورات تدريبية.

٩-علاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة:

جدول رقم (٤٩)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى لعلاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطةعلى محور العوامل الإيجابية

العبارة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق	توجد علاقة	٥٢	٤,٣٨٤٦	٠,٦٣١٠	- ٠,٢٩٨	٠,٧٦٦
	لا توجد علاقة	٨٢	٤,٤٢٦٨	٠,٨٨٩٣		
وجود صلاحيات وسلطات كاملة للمفوض إليه	توجد علاقة	٥٢	٣,٩٠٣٨	٠,٨٢٢٧	٠,٣٠٤	٠,٧٦٢
	لا توجد علاقة	٨٢	٣,٨٥٣٧	٠,٩٩٥٣		
أن يتم التفويض للمسؤول الثاني للقائد المفوض	توجد علاقة	٥٢	٣,٤٢٣١	١,١٢٦٣	- ٠,٦٣٤	٠,٥٢٧
	لا توجد علاقة	٨٢	٣,٥٦١٠	١,٢٨٧١		
تثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة	توجد علاقة	٥٢	٤,١١٥٤	٠,٩٨٣٣	١,٣٥١	٠,١٧٩
	لا توجد علاقة	٨٢	٣,٨٥٣٧	١,١٥٦٠		
إقامة أنظمة سليمة لمتابعة التفويض	توجد علاقة	٥٢	٤,١٣٤٦	٠,٦٨٦٨	١,٣٤٤	٠,١٨١
	لا توجد علاقة	٨٢	٣,٩١٤٦	١,٠٤٤٧		
وضوح التفويض وتحديده	توجد علاقة	٥٢	٣,١٣٤٦	١,١٣٨١	٠,٥٠٨	٠,٦١٣
	لا توجد علاقة	٨٢	٣,٠٢٤٤	١,٢٧٦٣		
كفاية الحوافز للمفوض إليهم	توجد علاقة	٥٢	٢,٩٦١٥	١,٣٩٩٧	٠,٧١٤	٠,٤٧٦
	لا توجد علاقة	٨٢	٢,٧٨٠٥	١,٤٤٨٩		
إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية	توجد علاقة	٥٢	٣,٧١١٥	١,٣١٨٦	٠,٠٦٨	٠,٩٤٦
	لا توجد علاقة	٨٢	٣,٦٩٥١	١,٣٨٥٠		
كامل محور العوامل الإيجابية	توجد علاقة	٥٢	٣,٧٢١٢	٠,٥٢٦٠	٠,٧٩٨	٠,٤٢٧
	لا توجد علاقة	٨٢	٣,٦٣٨٧	٠,٦١٦١		

يظهر الجدول رقم (٤٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور العوامل الإيجابية تعزى لعلاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة أي أن مستوى الإدراك لعبارات محور العوامل الإيجابية لا يختلف باختلاف علاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية بين القوى الدافعة والمتغيرات الديموغرافية.

١-العمر

جدول رقم (٥٠)

معاملات الارتباط بين القوى الدافعة والعمر

العبارة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة
السرعة في اتخاذ القرارات	٢٨٢	٠,٠٧٧	٠,١٩٦
الإرتقاء بمستوى الأداء	٢٨٢	٠,١١٢	٠,٠٦٠
الاستثمار الأفضل للوقت	٢٨٢	٠,١٧٤	**٠,٠٠٣
تنمية روح الابتكار والإبداع	٢٨٢	٠,١٠٧	٠,٠٧٢
تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء	٢٨٢	٠,٠٦١	٠,٣٠٣
غرس الولاء للتنظيم والاعتزاز به	٢٨٢	٠,٠٥٧	٠,٣٣٦
كامل محور القوى الدافعة	٢٨٢	٠,١٠٧	٠,٠٧٤

*دال عند (٠,٠٥)   ** دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٥٠) وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين العمر والقوى الدافعة في عبارة الاستثمار الأفضل للوقت بمعامل ارتباط (٠,١٧٤**) أي أنه كلما ازداد العمر كلما ازداد مستوى الإدراك لتلك العبارة وكلما نقص العمر كلما نقص مستوى الإدراك لتلك العبارة، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع بقية العبارات.

٢-الخبرة

جدول رقم (٥١)

معاملات الارتباط بين القوى الدافعة والخبرة

العبارة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة
السرعة في اتخاذ القرارات	٢٨٢	٠,٠٧٠	٠,٢٤٣
الإرتقاء بمستوى الأداء	٢٨٢	٠,٠٥٦	٠,٣٥٣
الاستثمار الأفضل للوقت	٢٨٢	٠,١٧٥	**٠,٠٠٢
تنمية روح الابتكار والإبداع	٢٨٢	٠,٠١٥	٠,٨٠٥
تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء	٢٨٢	٠,٠٦٢	٠,٢٩٦
غرس الولاء للتنظيم والاعتزاز به	٢٨٢	٠,١٠٠	٠,٠٩٣
كامل محور القوى الدافعة	٢٨٢	٠,٠٣١	٠,٦٠٨

*دال عند (٠,٠٥) ** دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٥١) وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الخبرة والقوى الدافعة في عبارة الاستثمار الأمثل للوقت بمعامل ارتباط (٠,١٧٥**) أي أنه كلما ازدادت الخبرة كلما ازداد مستوى الإدراك لتلك العبارة وكلما نقصت الخبرة كلما نقص مستوى الإدراك لها، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع بقية العبارات.

٣-عدد الموظفين المشرف عليهم

جدول رقم (٥٢)

معاملات الارتباط بين القوى الدافعة وعدد الموظفين المشرف عليهم

العبارة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة
السرعة في اتخاذ القرارات	٢٨٢	٠,٠٠٨	٠,٩١٤
الإرتقاء بمستوى الأداء	٢٨٢	-٠,١٢٦	٠,٠٧٧
الاستثمار الأفضل للوقت	٢٨٢	٠,٠٠٤	٠,٩٥٧
تنمية روح الابتكار والإبداع	٢٨٢	٠,٠٠٢	٠,٩٧٢
تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء	٢٨٢	٠,٠٠٨	٠,٩١٠
غرس الولاء للتنظيم والاعتزاز به	٢٨٢	-٠,٠٢٤	٠,٧٣٩
كامل محور القوى الدافعة	٢٨٢	-٠,٠٥١	٠,٤٧٩

يظهر الجدول رقم (٥٢) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد الموظفين المشرف عليهم والقوى الدافعة أي أنه لا علاقة لعدد الموظفين المشرف عليهم ومستوى الإدراك بفقرات محور القوى الدافعة.

٤- الرتبة

جدول رقم (٥٣)

نتائج تحليل التباين للفروق في في القوى الدافعة التي تعزى للرتبة

المتغير	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الرتبة	بين المجموعات	٥	٢,٤٦٤	٠,٤٩٣	١,٠٩٧	٠,٣٦٢
	داخل المجموعات	٢٧٦	١٢٣,٩٣٨	٠,٤٤٩		
	المجموع	٢٨١	١٢٦,٤٠٢			

يظهر الجدول رقم (٥٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القوى الدافعة تعزى للرتبة أي أن مستوى الإدراك لمحور القوى الدافعة لا يختلف باختلاف الرتبة.

٥- الوظيفة الحالية

جدول رقم (٥٤)

نتائج تحليل التباين للفروق في القوى الدافعة التي تعزى للوظيفة الحالية

المتغير	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الوظيفة الحالية	بين المجموعات	٣	٢,٧٤٩	٠,٩١٦	٢,٠٦٠	٠,١٠٦
	داخل المجموعات	٢٧٨	١٢٣,٦٥٣	٠,٤٤٥		
	المجموع	٢٨١	١٢٦,٤٠٢			

يظهر الجدول رقم (٥٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القوى الدافعة تعزى للوظيفة الحالية أي أن مستوى الإدراك لمحور القوى الدافعة لا يختلف باختلاف الوظيفة الحالية.

٦- المؤهل العلمي

جدول رقم (٥٥)

نتائج تحليل التباين للفروق في القوى الدافعة التي تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٢	٢,٢٨٦	١,١٤٣	٢,٥٦٩	٠,٠٧٨
	داخل المجموعات	٢٧٩	١٢٤,١١٧	٠,٤٤٥		
	المجموع	٢٨١	١٢٦,٤٠٢			

يظهر الجدول رقم (٥٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القوى الدافعة تعزى للمؤهل العلمي أي أن مستوى الإدراك لمحور القوى الدافعة لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي.

٧-الإشراف على موظفين:

جدول رقم (٥٦)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى للإشراف على موظفين على محور القوى الدافعة

العبارة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
السرعة في اتخاذ القرارات	يشرف	١٩٨	٣,٤٠٤٠	١,٢٤١٦	-٠,٣٦٤	٠,٧١٦
	لا يشرف	٨٤	٣,٤٦٤٣	١,٣٣٩٤		
الإرتقاء بمستوى الأداء	يشرف	١٩٨	٣,٨١٨٢	١,١٧٣٩	-١,٨٣٤	٠,٠٦٨
	لا يشرف	٨٤	٤,٠٩٥٢	١,١٢٦٠		
الاستثمار الأفضل للوقت	يشرف	١٩٨	٣,٥٧٠٧	١,٢٢٦٨	-٠,١٥٠	٠,٨٨١
	لا يشرف	٨٤	٣,٥٩٥٢	١,٣١٨٣		
تنمية روح الابتكار والإبداع	يشرف	١٩٨	٢,٨٤٣٤	١,٣٧٠٧	٠,٥٨٧	٠,٥٥٨
	لا يشرف	٨٤	٢,٧٣٨١	١,٣٩٨١		
تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء	يشرف	١٩٨	٣,٩٨٩٩	١,٠٦١٥	-٠,٢٤١	٠,٨٠٩
	لا يشرف	٨٤	٤,٠٢٣٨	١,١١٩١		
غرس الولاء للتنظيم والاعتزاز به	يشرف	١٩٨	٣,٥٣٠٣	١,٠٨٣٦	١,٦٠١	٠,١١١
	لا يشرف	٨٤	٣,٢٩٧٦	١,١٩٠١		
كامل محور القوى الدافعة	يشرف	١٩٨	٣,٥٢٦١	٠,٦٤٨٧	-٠,١١٠	٠,٩١٣
	لا يشرف	٨٤	٣,٥٣٥٧	٠,٧٢٤٠		

يظهر الجدول رقم (٥٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القوى الدافعة تعزى للإشراف على موظفين أي أن مستوى الإدراك لعبارات محور القوى الدافعة لا يختلف باختلاف الإشراف على مزظفين.

٨-الحصول على دورات تدريبية:

جدول رقم (٥٧)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى للحصول على دورات تدريبية على محور القوى الدافعة

العبارة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
السرعة في اتخاذ القرارات	حصل	١٣٤	٣,٣٨٨١	١,٢٦٢٠	-	٠,٦٧٠
	لم يحصل	١٤٨	٣,٤٥٢٧	١,٢٧٩٥	٠,٤٢٦	
الإرتقاء بمستوى الأداء	حصل	١٣٤	٣,٩١٧٩	١,١٧٦٥	٠,٢٣٦	٠,٨١٤
	لم يحصل	١٤٨	٣,٨٨٥١	١,١٥٧٨		
الاستثمار الأفضل للوقت	حصل	١٣٤	٣,٥٦٧٢	١,٢٥٣٣	-	٠,٨٩٠
	لم يحصل	١٤٨	٣,٥٨٧٨	١,٢٥٥٩	٠,١٣٨	
تنمية روح الابتكار والإبداع	حصل	١٣٤	٢,٧٦٨٧	١,٣٧٦٠	-	٠,٦١٥
	لم يحصل	١٤٨	٢,٨٥١٤	١,٣٨١٩	٠,٥٠٣	
تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء	حصل	١٣٤	٤,٠٠٠٠	١,٠٦٢٠	٠,٠٠٠	١,٠٠٠
	لم يحصل	١٤٨	٤,٠٠٠٠	١,٠٩٤٢		
غرس الولاء للتنظيم والاعتزاز به	حصل	١٣٤	٣,٤٤٧٨	١,١٢١٠	-	٠,٨٥١
	لم يحصل	١٤٨	٣,٤٧٣٠	١,١٢١٥	٠,١٨٩	
كامل محور القوى الدافعة	حصل	١٣٤	٣,٥١٤٩	٠,٦٦٤٠	-	٠,٧٣٩
	لم يحصل	١٤٨	٣,٥٤١٧	٠,٦٧٨٧	٠,٣٣٤	

يظهر الجدول رقم (٥٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القوى الدافعة تعزى للإشراف على موظفين أي أن مستوى الإدراك لعبارات محور القوى الدافعة لا يختلف باختلاف الحصول على دورات.

٩-علاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة:

جدول رقم (٥٨)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى لعلاقة الدورات تدريبية بالتفويض على محور القوى الدافعة

العبارة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
السرعة في اتخاذ القرارات	توجد علاقة	٥٢	٣,٥٠٠٠	١,١٤٦٢	٠,٨١٧	٠,٤١٦
	لا توجد علاقة	٨٢	٣,٣١٧١	١,٣٣٢٢		
الإرتقاء بمستوى الأداء	توجد علاقة	٥٢	٣,٨٨٤٦	١,١٦٥٨	-٠,٢٦٠	٠,٧٩٥
	لا توجد علاقة	٨٢	٣,٩٣٩٠	١,١٩٠٠		
الاستثمار الأفضل للوقت	توجد علاقة	٥٢	٣,٥٥٧٧	١,١٩٥٠	-٠,٠٦٩	٠,٩٤٥
	لا توجد علاقة	٨٢	٣,٥٧٣٢	١,٢٩٦١		
تنمية روح الابتكار والإبداع	توجد علاقة	٥٢	٢,٩٢٣١	١,٢٩٦٢	١,٠٣٥	٠,٣٠٣
	لا توجد علاقة	٨٢	٢,٦٧٠٧	١,٤٢٣٤		
تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء	توجد علاقة	٥٢	٤,٢٣٠٨	٠,٩٢٠٧	٢,٠٢٦	*٠,٠٤٥
	لا توجد علاقة	٨٢	٣,٨٥٣٧	١,١٢٣٥		
غرس الولاء للتنظيم والاعتزاز به	توجد علاقة	٥٢	٣,٥٣٨٥	١,٠١٨٧	٠,٧٤٥	٠,٤٥٨
	لا توجد علاقة	٨٢	٣,٣٩٠٢	١,١٨٣٨		
كامل محور القوى الدافعة	توجد علاقة	٥٢	٣,٦٠٥٨	٠,٥٧٢٦	١,٢٦٤	٠,٢٠٨
	لا توجد علاقة	٨٢	٣,٤٥٧٣	٠,٧١٣٣		

يظهر الجدول رقم (٥٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القوى الدافعة تعزى للإشراف على موظفين في عبارة تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء لصالح من دوراتهم لها علاقة بتفويض السلطة بمتوسط (٤,٢٣٠٨) مقابل متوسط (٣,٨٥٣٧) لمن دوراتهم ليس لها علاقة بتفويض السلطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بقية العبارات.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أو فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير التفويض على كفاءة الأداء والمتغيرات الديموغرافية.

١-العمر

جدول رقم (٥٩)

معاملات الارتباط بين التاثير على كفاءة الأداء والعمر

العبارة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة
يزيد التفويض من درجة الفعالية من أجل تحقيق الهدف	٢٨٢	٠,٠١٤	٠,٨١٤
يزيد التفويض من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل	٢٨٢	٠,٠٧١-	٠,٢٣٣
يزيد التفويض من الرغبة في إنجاز الواجبات الأمنية	٢٨٢	٠,٠٠٩	٠,٨٨١
يزيد التفويض من تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي	٢٨٢	٠,٠١١-	٠,٨٤٨
يحسن التفويض من انطباع الرؤساء عن المرؤوسين	٢٨٢	٠,٠٥٣-	٠,٣٧٧
يعمل التفويض على اليقظة في الدوام والاهتمام بالوقت الرسمي	٢٨٢	٠,١٣٩-	*٠,٠٢٠
يعمل التفويض على زيادة كمية العمل المنجز	٢٨٢	٠,٠٠٧	٠,٩٠٠
يزيد التفويض من إنجاز العمل في الوقت المحدد	٢٨٢	٠,٠٥٨	٠,٣٢٩
يعمل التفويض من القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	٢٨٢	٠,٠٦٥	٠,٢٧٤
يزيد التفويض من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية	٢٨٢	٠,١١٩	*٠,٠٤٧
كامل محور كفاءة الأداء	٢٨٢	٠,٠٠٢-	٠٩٧٧

*دال عند (٠,٠٥)   ** دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٥٩) وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين العمر وتأثير التفويض على كفاءة الأداء في عبارة يزيد التفويض من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية بمعامل ارتباط (٠,١١٩*)، ووجود علاقة سلبية بين العمر وتأثير التفويض على كفاءة الأداء في عبارة يعمل التفويض على اليقظة في الدوام والاهتمام بالوقت الرسمي بمعامل ارتباط (-٠,١٣٩*) أ] أنه كلما ازداد العمر كلما ازداد مستوى الإدراك للعبارات المذكرة لتأثير تفويض

السلطة على كفاءة الأداء وكلما نقص العمر كلما نقص مستوى الإدراك، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع بقية العبارات.

٢-الخبرة

جدول رقم (٦٠)

معاملات الارتباط بين التاثير على كفاءة الأداء والخبرة

العبارة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة
يزيد التفويض من درجة الفعالية من أجل تحقيق الهدف	٢٨٢	٠,٠٢١	٠,٧٢٠
يزيد التفويض من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل	٢٨٢	٠,٠١٩-	٠,٧٥٤
يزيد التفويض من الرغبة في إنجاز الواجبات الأمنية	٢٨٢	٠,٠٠٨	٠,٨٩٢
يزيد التفويض من تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي	٢٨٢	٠,٠١٣	٠,٨٣٢
يحسن التفويض من انطباع الرؤساء عن المرؤوسين	٢٨٢	٠,٠٠٢	٠,٩٧٧
يعمل التفويض على اليقظة في الدوام والاهتمام بالوقت الرسمي	٢٨٢	٠,٠١٣-	٠,٨٣٠
يعمل التفويض على زيادة كمية العمل المنجز	٢٨٢	٠,٠١٤-	٠,٨١٣
يزيد التفويض من إنجاز العمل في الوقت المحدد	٢٨٢	٠,٠٤٤	٠,٤٦٢
يعمل التفويض من القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	٢٨٢	٠,٠٤٧	٠,٤٢٧
يزيد التفويض من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية	٢٨٢	٠,٠٤٠	٠,٥٠٦
كامل محور كفاءة الأداء	٢٨٢	٠,٠٢٢	٠,٧١٠

*دال عند (٠,٠٥)   ** دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٦٠) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وتأثير التفويض على كفاءة الأداء أي أن مستوى الإدراك ليس له علاقة بالخبرة زيادة أو نقصا.

٣-عدد الموظفين المشرف عليهم

جدول رقم (٦١)

معاملات الارتباط بين التاثير على كفاءة الأداء وعدد الموظفين المشرف عليهم

العبارة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة
يزيد التفويض من درجة الفعالية من أجل تحقيق الهدف	٢٨٢	٠,٠٦٨	٠,٣٤٢
يزيد التفويض من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل	٢٨٢	٠,٠٤٣	٠,٥٤٥
يزيد التفويض من الرغبة في إنجاز الواجبات الأمنية	٢٨٢	-٠,٠٦٣	٠,٣٧٨
يزيد التفويض من تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي	٢٨٢	٠,٠٥٥	٠,٤٣٩
يحسن التفويض من انطباع الرؤساء عن المرؤوسين	٢٨٢	٠,٠٨٠	٠,٢٦٠
يعمل التفويض على اليقظة في الدوام والاهتمام بالوقت الرسمي	٢٨٢	٠,١٩٢	**٠,٠٠٧
يعمل التفويض على زيادة كمية العمل المنجز	٢٨٢	٠,٠٦٠	٠,٤٠٢
يزيد التفويض من إنجاز العمل في الوقت المحدد	٢٨٢	٠,١٠٦	٠,١٣٨
يزيد التفويض من القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	٢٨٢	٠,٢٥٠	**٠,٠٠٠
يزيد التفويض من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية	٢٨٢	٠,٠٩٩	٠,١٦٦
كامل محور كفاءة الأداء	٢٨٢	٠,١٤٨	*٠,٠٣٧

*دال عند (٠,٠٥) ** دال عند (٠,٠١)

يظهر الجدول رقم (٦١) وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين عدد الموظفين الذين يشرف عليهم وتأثير التفويض على كفاءة الأداء في عبارة يعمل التفويض على اليقظة في الدوام والاهتمام بالوقت الرسمي بمعامل ارتباط (٠,١٩٢**)، وعبارة يزيد التفويض من القدرة على التكيف في الحالات الطارئة بمعامل ارتباط (٠,٢٥٠**)، وعلى كامل محور كفاءة الأداء بمعامل ارتباط (٠,١٤٨*) أي أنه كلما ازداد عدد الموظفين المشرف عليهم كلما ازداد مستوى الإدراك للعبارات المذكورة وكلما نقص عدد الموظفين المشرف عليهم ينقص مستوى الإدراك لتلك العبارات، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع بقية العبارات.

٤- الرتبة

جدول رقم (٦٢)

نتائج تحليل التباين للفروق في كفاءة الأداء التي تعزى للرتبة

المتغير	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الرتبة	بين المجموعات	٥	٣,١٠٤	٠,٦٢١	١,٦٩٥	٠,١٣٦
	داخل المجموعات	٢٧٦	١٠١,١١٢	٠,٣٦٦		
	المجموع	٢٨١	١٠٤,٢١٦			

يظهر الجدول رقم (٦٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة الأداء تعزى للرتبة أي أن مستوى الإدراك لمحور تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لا يختلف باختلاف الرتبة.

٥- الوظيفة الحالية

جدول رقم (٦٣)

نتائج تحليل التباين للفروق في كفاءة الأداء التي تعزى للوظيفة الحالية

المتغير	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الوظيفة الحالية	بين المجموعات	٣	١,٣٧٣	٠,٤٥٨	١,٢٣٧	٠,٢٩٧
	داخل المجموعات	٢٧٨	١٠٢,٨٤٤	٠,٣٧٠		
	المجموع	٢٨١	١٠٤,٢١٦			

يظهر الجدول رقم (٦٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة الأداء تعزى للوظيفة الحالية أي أن مستوى الإدراك لمحور تأثير تفويض السلطة لا يختلف باختلاف الوظيفة الحالية.

٦- المؤهل العلمي

جدول رقم (٦٤)

نتائج تحليل التباين للفروق في كفاءة الأداء التي تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٢	١,٢٠٩	٠,٦٠٥	١,٦٣٨	٠,١٩٦
	داخل المجموعات	٢٧٩	١٠٣,٠٠٧	٠,٣٦٩		
	المجموع	٢٨١	١٠٤,٢١٦			

يظهر الجدول رقم (٦٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة الأداء تعزى للمؤهل العلمي أي أن مستوى الإدراك لمحور تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي.

٧-الإشراف على موظفين:

جدول رقم (٦٥)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى للإشراف على موظفين على محور كفاءة الأداء

العبارة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
يزيد التفويض من درجة الفعالية من أجل تحقيق الهدف	يشرف	١٩٨	٣,٤٢٤٢	١,١٦٢٨	١,٣٩٠	٠,١٦٥
	لا يشرف	٨٤	٣,٢١٤٣	١,١٥٢٠		
يزيد التفويض من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل	يشرف	١٩٨	٣,٣٧٣٧	١,١٤٩٦	٠,٠٣٢	٠,٩٧٥
	لا يشرف	٨٤	٣,٣٦٩٠	١,١٢٧٧		
يزيد التفويض من الرغبة في إنجاز الواجبات الأمنية	يشرف	١٩٨	٢,٧٣٧٤	١,١٤٥٢	٣٣١.-	٠,٧٤١
	لا يشرف	٨٤	٢,٧٨٥٧	١,٠٦٥٠		
يزيد التفويض من تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي	يشرف	١٩٨	٣,٣٠٨١	١,١٢٧٠	-	٠,٤٠٦
	لا يشرف	٨٤	٣,٤٢٨٦	١,٠٧٨٧	٠,٨٣١	
يحسن التفويض من انطباع الرؤساء عن المرؤوسين	يشرف	١٩٨	٣,٤٦٤٦	١,٠٠٠٦	-	٠,٩٣٠
	لا يشرف	٨٤	٣,٤٧٦٢	١,٠٤٦٨	٠,٠٨٧	
يعمل التفويض على اليقظة في الدوام والاهتمام بالوقت الرسمي	يشرف	١٩٨	٣,٥٢٥٣	١,٠٥٠٤	٠,٨١٤	٠,٤١٦
	لا يشرف	٨٤	٣,٤١٦٧	٠,٩٥٩٥		
يعمل التفويض على زيادة كمية العمل المنجز	يشرف	١٩٨	٣,٨٧٨٨	١,٠٠٠٢	٠,٨٨٢	٠,٣٧٩
	لا يشرف	٨٤	٣,٧٦١٩	١,٠٥٩٩		
يزيد التفويض من إنجاز العمل في الوقت المحدد	يشرف	١٩٨	٣,٥٣٥٤	١,٠٧٨٨	١,٦٧٠	٠,٠٩٦
	لا يشرف	٨٤	٣,٢٩٧٦	١,١٢٧٧		
يزيد التفويض من القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	يشرف	١٩٨	٣,٦٩١٩	٠,٩٦١٧	١,٤٧٦	٠,٤١٤
	لا يشرف	٨٤	٣,٥٠٠٠	١,٠٨١١		
يزيد التفويض من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية	يشرف	١٩٨	٣,٩٣٩٤	٠,٩٥٩٣	١,١٢٠	٠,٢٦٤
	لا يشرف	٨٤	٣,٧٩٧٦	١,٠٠٣٤		
كامل محور كفاءة الأداء	يشرف	١٩٨	٣,٤٨٧٩	٠,٦١٤٧	١,٠٤٨	٠,٢٩٥
	لا يشرف	٨٤	٣,٤٠٤٨	٠,٥٩٤٩		

يظهر الجدول رقم (٦٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة الأداء تعزى للإشراف على موظفين أي أن مستوى الإدراك لا يختلف باختلاف الإشراف.

٨-الحصول على دورات تدريبية:

جدول رقم (٦٦)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى للحصول على دورات تدريبية على محور كفاءة الأداء

العبارة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
يزيد التفويض من درجة الفعالية من أجل تحقيق الهدف	حصل	١٣٤	٣,٣٥٠٧	١,١٧١٤	-٠,١٥٠	٠,٨٨١
	لم يحصل	١٤٨	٣,٣٧١٦	١,١٥٦٤		
يزيد التفويض من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل	حصل	١٣٤	٣,٤٢٥٤	١,١١٩٧	٠,٧٤٢	٠,٤٥٩
	لم يحصل	١٤٨	٣,٣٢٤٣	١,١٦١٨		
يزيد التفويض من الرغبة في إنجاز الواجبات الأمنية	حصل	١٣٤	٢,٦٨٦٦	١,٠٩٩٧	-٠,٩٣٠	٠,٣٥٣
	لم يحصل	١٤٨	٢,٨١٠٨	١,١٣٩٠		
يزيد التفويض من تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي	حصل	١٣٤	٣,٤٧٧٦	١,٠٩٤٩	١,٩٢٩	٠,٠٥٥
	لم يحصل	١٤٨	٣,٢٢٣٠	١,١١٧٧		
يحسن التفويض من انطباع الرؤساء عن المرؤوسين	حصل	١٣٤	٣,٥١٤٩	١,٠٣٨٦	٠,٧٣٨	٠,٤٦١
	لم يحصل	١٤٨	٣,٤٢٥٧	٠,٩٩٠٤		
يعمل التفويض على اليقظة في الدوام والاهتمام بالوقت الرسمي	حصل	١٣٤	٣,٥٥٢٢	٠,٩٧٠٠	٠,٩٢٦	٠,٣٥٥
	لم يحصل	١٤٨	٣,٤٣٩٢	١,٠٧٠٥		
يعمل التفويض على زيادة كمية العمل المنجز	حصل	١٣٤	٣,٨٠٦٠	١,٠٢٩٥	-٠,٥٩٦	٠,٥٥٢
	لم يحصل	١٤٨	٣,٨٧٨٤	١,٠٠٩٥		
يزيد التفويض من إنجاز العمل في الوقت المحدد	حصل	١٣٤	٣,٤٨٥١	١,١٢٢١	٠,٢٩٩	٠,٧٦٥
	لم يحصل	١٤٨	٣,٤٤٥٩	١,٠٧٧٢		
يزيد التفويض من القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	حصل	١٣٤	٣,٦٩٤٠	١,٠٧٠٦	٠,٩٤٠	٠,٣٤٨
	لم يحصل	١٤٨	٣,٥٨١١	٠,٩٣٣٢		
يزيد التفويض من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية	حصل	١٣٤	٣,٨٥٠٧	٠,٩٧٧٢	-٠,٧٦٢	٠,٤٤٧
	لم يحصل	١٤٨	٣,٩٣٩٢	٠,٩٧٠٥		
كامل محور كفاءة الأداء	حصل	١٣٤	٣,٤٨٤٣	٠,٦٣٢٣	٠,٥٥٦	٠,٥٧٩
	لم يحصل	١٤٨	٣,٤٤٣٩	٠,٥٨٨٦		

يظهر الجدول رقم (٦٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة الأداء تعزى للحصول على دورات تدريبية أي أن مستوى الإدراك لمحور تأثير تفويض السلطة لا يختلف باختلاف الحصول على دورات تدريبية.

٩- علاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة:

جدول رقم (٦٧)

نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى لعلاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة على محور كفاءة الأداء

العبارة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
يزيد التفويض من درجة الفعالية من أجل تحقيق الهدف	لها علاقة	٥٢	٣,٣٤٦٢	١,٢١٨٩	-	٠,٩٧١
	ليست لها علاقة	٨٢	٣,٣٥٣٧	١,١٤٨٠	٠,٠٣٦	
يزيد التفويض من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل	لها علاقة	٥٢	٣,٣٢٦٩	١,١٦٦٩	-	٠,٤٢٠
	ليست لها علاقة	٨٢	٣,٤٨٧٨	١,٠٩١٤	٠,٨٠٩	
يزيد التفويض من الرغبة في إنجاز الواجبات الأمنية	لها علاقة	٥٢	٢,٦١٥٤	١,٠٨٧٤	-	٠,٥٥٣
	ليست لها علاقة	٨٢	٢,٧٣١٧	١,١١١٧	٠,٥٩٥	
يزيد التفويض من تحمل المسؤولية عن العمل الشخصي	لها علاقة	٥٢	٣,٤٨٠٨	١,١٧٩٧	٠,٠٢٦	٠,٩٧٩
	ليست لها علاقة	٨٢	٣,٤٧٥٦	١,٠٤٥٠		
يحسن التفويض من انطباع الرؤساء عن المرؤوسين	لها علاقة	٥٢	٣,٥٩٦٢	٠,٩٩٥٣	٠,٧٢٠	٠,٤٧٣
	ليست لها علاقة	٨٢	٣,٤٦٣٤	١,٠٦٨٠		
يعمل التفويض على اليقظة في الدوام والاهتمام بالوقت الرسمي	لها علاقة	٥٢	٣,٦٥٣٨	٠,٩٤٧٣	٠,٩٦٥	٠,٣٣٦
	ليست لها علاقة	٨٢	٣,٤٨٧٨	٠,٩٨٤٤		
يعمل التفويض على زيادة كمية العمل المنجز	لها علاقة	٥٢	٣,٧٣٠٨	١,١٢٢٢	-	٠,٥٠٣
	ليست لها علاقة	٨٢	٣,٨٥٣٧	٠,٩٧٠٢	٠,٦٧٢	
يزيد التفويض من إنجاز العمل في الوقت المحدد	لها علاقة	٥٢	٣,٤٠٣٨	١,١٤٢١	-	٠,٥٠٧
	ليست لها علاقة	٨٢	٣,٥٣٦٦	١,١١٣٣	٠,٦٦٦	
يزيد التفويض من القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	لها علاقة	٥٢	٣,٧١١٥	١,١٢٦١	٠,١٥٠	٠,٨٨١
	ليست لها علاقة	٨٢	٣,٦٨٢٩	١,٠٤٠٩		
يزيد التفويض من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية	لها علاقة	٥٢	٣,٨٨٤٦	٠,٩٨٣٣	٠,٣١٨	٠,٧٥١
	ليست لها علاقة	٨٢	٣,٨٢٩٣	٠,٩٧٨٨		
كامل محور كفاءة الأداء	لها علاقة	٥٢	٣,٤٧٥٠	٠,٦٣٣٧	-	٠,٨٩٢
	ليست لها علاقة	٨٢	٣,٤٩٠٢	٠,٦٣٥٣	٠,١٣٥	

يظهر الجدول رقم (٦٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة الأداء تعزى لعلاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة أي أن مستوى الإدراك لمحور تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لا يختلف باختلاف علاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتوصياتها

نتناول في هذا الفصل ملخصا لأهم نتائج الدراسة ومن ثم مناقشتها كل حدة وتقديم التوصيات التي تظهر من خلال المناقشة.

نتائج الدراسة

أولاً: من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة فقد اتضح للباحث النتائج التالية:

١- أظهرت نتائج الدراسة الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي لدى شرطة منطقة الرياض وقد جاءت الفوائد مرتبة حسب الأهمية وهي:

أ- تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين.

ب- عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.

ت- تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين.

ث- وإشباع الحاجات النفسية لدى الموظف.

٢- أظهرت نتائج الدراسة معوقات تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض وقد جاءت المعوقات مرتبة حسب الأهمية وهي:

أ- حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض.

ب- عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية.

ت- عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة.

ث- عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين.

ج- عدم التحديد الدقيق والكافي للإختصاصات الوظيفية.

ح- عدم التجانس بين مهام الرئيس والمرؤوس.

خ- عدم وضوح واستقرار نظم العمل وطرقه وإجراءاته.

٣- أظهرت نتائج الدراسة العوامل الإيجابية لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض وقد جاءت العوامل الإيجابية مرتبة حسب الأهمية وهي:

أ- وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق.

ب- تثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة.

ت- إقامة أنظمة سليمة لمتابعة التفويض.

ث- وجود صلاحيات وسلطات كاملة للمفوض إليه.

ج- إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية، وأن يتم التفويض للمسؤول الثاني للقائد المفوض.

٤- أظهرت نتائج الدراسة القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض وقد جاءت القوى الدافعة مرتبة حسب الأهمية وهي:

أ- تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء.

ب- الارتقاء بمستوى الأداء، والاستثمار الأفضل للوقت.

أظهرت نتائج الدراسة تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض وقد جاء التأثير مرتبا حسب الأهمية وهو:

أ- يزيد تفويض السلطة من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية.

ب- يعمل التفويض على زيادة كمية العمل المنجز.

ت- يزيد التفويض من القدرة على التكيف في الحالات الطارئة.

ثانياً: ومن خلال فحص الفرضية الأولى للدراسة فقد تبين ما يلي:

١- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين العمر وكل من عبارة عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري وعبارة توفير وقت كاف على كافة المستويات الإدارية وعبارة إعداد قيادات المستقبل من خلال تدريب المرؤوسين وعبارة تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين و كامل محور الفائدة من تفويض السلطة.

٢- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وكل من عبارة عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري وعبارة توفير وقت كاف على كافة المستويات الإدارية وعبارة إعداد قيادات المستقبل من

خلال تدريب المرؤوسين وعبارة تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين وكامل محور الفائدة من تفويض السلطة.

٣- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين عدد الموظفين المشرف عليهم وكل من عبارة سرعة إنجاز الأعمال الإدارية والبت في الأمور وعبارة توفير مناخ مناسب للعمل وعبارة إشباع الحاجات النفسية لدى الموظف.

٤- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور فوائد تفويض السلطة تعزى للرتبة لصالح رتبة نقيب وثم لصالح رتبة مقدم.

٥- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور فوائد تفويض السلطة تعزى للوظيفة الحالية.

٦- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور فوائد تفويض السلطة تعزى للمؤهل العلمي.

٧- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الفوائد تعزى للإشراف على موظفين في عبارة إشباع الحاجات النفسية لدى الموظف فقط لصالح من يشرفون على موظفين.

٨- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الفوائد تعزى للحصول على دورات تدريبية.

٩- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الفوائد تعزى للعلاقة الدورات تدريبية بتفويض السلطة في عبارة عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري فقط لصالح من دوراتهم لها علاقة بتفويض السلطة.

ثالثاً: ومن خلال فحص الفرضية الثانية للدراسة تبين ما يلي:

١- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين العمر وكل من عبارة عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين وعبارة الازدواجية في أداء الأعمال وعبارة عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة وعلى كامل محور معوقات تفويض السلطة.

٢- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وكل من عبارة عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين وعبارة الازدواجية في أداء الأعمال وعبارة عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة وعلى كامل محور معوقات تفويض السلطة.

٣- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية (عكسية) ذات دلالة إحصائية بين عدد الموظفين المشرف عليهم وكل من عبارة عدم التحديد الدقيق والكافي للاختصاصات الوظيفية وعبارة عدم وضوح واستقرار نظام العمل وطرقه وإجراءاته وعبارة الازدواجية في أداء الأعمال وعلى كامل محور معوقات تفويض السلطة.

٤- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور معوقات تفويض السلطة تعزى للرتبة لصالح رتبة عقيد فأعلى وثم لصالح رتبة نقيب.

٥- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور معوقات تفويض السلطة تعزى للوظيفة الحالية.لصالح من يشغلون وظيفة مدير عام إدارة.

٦- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور معوقات تفويض السلطة تعزى للمؤهل العلمي.

٧- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور المعوقات تعزى للإشراف على موظفين.

٨- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور المعوقات تعزى للحصول على دورات تدريبية.

٩- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور المعوقات تعزى للعلاقة الدورات تدريبية بتفويض السلطة.

رابعاً: ومن خلال فحص الفرضية الثالثة للدراسة يتبين ما يلي:

١- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين العمر وكل من عبارة وجود صلاحيات وسلطات كاملة للمفوض إليه وعبارة أن يتم التفويض للمسؤول الثاني للقائد المفوض وعبارة إقامة أنظمة سليمة لمتابعة

التفويض وعبارة إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية وعلى كامل محور العوامل الإيجابية.

٢- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وكل من عبارة وجود صلاحيات وسلطات كاملة للمفوض إليه وعبارة أن يتم التفويض للمسؤول الثاني للقائد المفوض وعبارة إقامة أنظمة سليمة لمتابعة التفويض وعبارة إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية وعلى كامل محور العوامل الإيجابية.

٣- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ليست ذات دلالة إحصائية بين عدد الموظفين المشرف عليهم وعبارات العوامل الإيجابية.

٤- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور العوامل الإيجابية تعزى للرتبة لصالح رتبة نقيب وثم لصالح رتبة رائد.

٥- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور العوامل الإيجابية تعزى للوظيفة الحالية.

٦- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور العوامل الإيجابية تعزى للمؤهل العلمي.

٧- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور العوامل الإيجابية تعزى للإشراف على موظفين.

٨- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور العوامل الإيجابية تعزى للحصول على دورات تدريبية.

٩- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور العوامل الإيجابية تعزى لعلاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة.

خامساً: ومن خلال فحص الفرضية الرابعة للدراسة تبين ما يلي:

١- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين العمر والقوى الدافعة في عبارة الاستثمار الأفضل للوقت.

٢- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الخبرة والقوى الدافعة في عبارة الاستثمار الأمثل للوقت.

٣- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ليست ذات دلالة إحصائية بين عدد الموظفين المشرف عليهم والقوى الدافعة.

٤- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القوى الدافعة تعزى للرتبة.

٥- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القوى الدافعة تعزى للوظيفة الحالية.

٦- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القوى الدافعة تعزى للمؤهل العلمي.

٧- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القوى الدافعة تعزى للإشراف على موظفين.

٨- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القوى الدافعة تعزى للإشراف على موظفين.

٩- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القوى الدافعة تعزى للإشراف على موظفين في عبارة تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء لصالح من دوراتهم لها علاقة بتفويض السلطة.

سادساً: ومن خلال فحص الفرضية الخامسة تبين ما يلي:

١- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين العمر وتأثير التفويض على كفاءة الأداء في عبارة يزيد التفويض من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، ووجود علاقة سلبية بين العمر وتأثير التفويض على كفاءة الأداء في عبارة يعمل التفويض على اليقظة في الدوام والاهتمام بالوقت الرسمي.

٢- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ليست ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وتأثير التفويض على كفاءة الأداء.

٣- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين عدد الموظفين الذين يشرف عليهم وتأثير التفويض على كفاءة الأداء في عبارة يعمل التفويض على اليقظة في الدوام والاهتمام بالوقت الرسمي، وعبارة يزيد

التفويض من القدرة على التكيف في الحالات الطارئة، وعلى كامل محور كفاءة الأداء.

٤- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة الأداء تعزى للرتبة.

٥- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة الأداء تعزى للوظيفة الحالية.

٦- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة الأداء تعزى للمؤهل العلمي.

٧- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة الأداء تعزى للإشراف على موظفين.

٨- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة الأداء تعزى للحصول على دورات تدريبية.

٩- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة الأداء تعزى لعلاقة الدورات التدريبية بتفويض السلطة.

التوصيات

من خلال نتائج الدراسة يمكننا استخلاص التوصيات التالية:

١- إيجاد تكافؤ بين السلطة المسؤولية حيث يجب أن يستفيد المفوض إليه من مزايا التفويض بقدر ما يتحمل من مسئولية من ذلك.

٢- إيجاد نظام لكفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة من أجل أن يتقبل الموظف السلطة المفوضة له بها.

٣- إيجاد نظام يكفل الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين بحيث يضمن معرفة من هو المفوض ومن هو المفوض إليه وما هي السلطات المفوض بها.

٤- وضع توصيف دقيق ومحدد وكاف للإختصاصات الوظيفية ليكون واضحا لدى المفوض والمفوض إليه.

٥- أن يكون هنالك تجانس أو تشابه بين مهام الرئيس والمرؤوس من خلال القيام بالمهام ذاتها.

٦- وضع آلية واضحة ومستقرة لنظام العمل وطرقه وإجراءاته.

٧- تثبيت الهيكل التنظيمي للإدارة كي لا يتفاجأ الموظف بتغييرات سريعة لم يكن مطلعا عليها.

٨- أن تكون الصلاحيات والسلطات كاملة للمفوض إليه حتى يضمن أن يكون قراره مؤثرا.

٩- أن يتم التفويض للمسؤول الثاني للقائد المفوض حتى نضمن عدم الشعور بالظلم من قبل المسؤول الثاني في حالة تفويض السلطة لمن هم أقل منه رتبة.

المراجع

١- إبن منظور، (د.ت)، لسان العرب، مادة فوض، القاهرة: دار المعارف، المجلد الخامس،.

٢- أبو زيد، محمد عبد الحميد (١٩٧٧م)، أثر التفويض في الإصلاح الإداري (دراسة مقارنة)، القاهرة: دار النهضة العربية.

٣- أبو شيخة، نادر، (١٩٩١م)، إدارة الوقت، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

٤- أحمد، علي العبيد،(١٤٠٢هـ)، "اللامركزية في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة العامة، العدد ٣٢، ربيع الثاني.

٥- آل الشيخ، عبد الملك عبد ا ،(١٩٩٤م) "المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.

٦- آل زمانان، عبد ا أحمد حمد،(٢٠٠١م)"معوقات السلطة: دراسة تطبيقية على إمارة منطقة نجران"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،.

٧- أيرويك، لندول،(د. ت)عناصر الإدارة، (ترجمة على حامد بكر)، القاهرة: دار الفكر العربي.

٨- البابطين، سلطان عبد الرحمن،(١٩٩٤م) "تقييم نظام أداء العاملين بالأجهزة الأمنية: دراسة تحليلية مطبقة على إمارة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.

٩- بدر، حامد أحمد،(١٩٨٢م) إدارة المنظمات: اتجاه شرطي، الكويت: دار القلم.

١٠- بدوي، أحمد زكي،(١٩٨٤م) ومحمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

١١- بسيوني، عبد الغني،(١٩٨٦م) التفويض في السلطة الإدارية، بيروت: الدار الجامعية.

١٢- جعفر، محمد أنس قاسم،(١٩٨٢م) التنظيم المحلي والديمقراطية، القاهرة: دار الثقافة العربية.

١٣- الحبردي، عبد ا ،(١٩٨٨م) "السلطة الرئاسية وتفويض الاختصاص، دراسة مقارنة تطبيقية في المملكة العربية السعودية"، الرياض، معهد الإدارة العامة.

١٤- حسن، عبد الفتاح،(١٩٧١م)التفويض في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية.

١٥- حسن، عبدالفتاح،(١٩٧٢م) مبادئ الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية.

١٦- الحسيني، حمد،(٢٠٠٢م) "علاقة الاشراف الاداري بكفاءة أداء العاملين"، رسالة ماجستير، أكادمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

١٧- الحلو، ماجد راغب،(١٩٨٥م) علم الإدارة العامة، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.

١٨- خليل، عادل عبد الرحمن،(١٩٩٠م) القانون الإداري السعودي، جدة: مكتبة مصباح.

١٩- خيري، محمد مرغني، (١٩٧٨م)الوجيز في القانون الإداري المغربي، الرباط: دار المغرب للتأليف والترجمة والنشر.

٢٠- درة، عبد الباري وآخرون، (١٩٩١م)"مقياس اتجاهات كبار موظفي الدولة في المملكة العربية السعودية نحو عمليتي التفويض والانضباط في الوحدات التنظيمية المختلفة: دراسة ميدانية"، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد ٧، العدد ١، عمان.

٢١- ديسلر، جاري،(د. ت) أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ، تعريب عبد القادر محمد.

٢٢- ديموك، مارشال إدوارد وآخرون،(١٩٧٦م) الإدارة العامة، ترجمة إبراهيم على البرلس ومحمد توفيق رمزي، القاهرة: مؤسسة الحلبى للنشر والتوزيع.

٢٣- الرازي، محمد بن أبي بكر عبد القادر(١٩٧٦م)، مختار الصحاح، القاهرة: الهيئة العامة للكتاب.

٢٤- الرشيد، أحمد،(١٩٧٢م) نظرية الإدارة العامة العملية الإدارية في الجهاز الإداري، القاهرة: دار النهضة العربية.

٢٥- زكي، شفيق،(١٩٧٠م) "التفويض في الاختصاص -دراسة حول تطور أحكامه..."، مجلة الإدارة، مجلد٣،عدد٢ القاهرة: أكتوبر.

٢٦- السباعي، محمود، (١٩٦٣م) إدارة الشرطة في الدولة الحديثة، القاهرة: الشركة العربية للطباعة والنشر.

٢٧- السلمي، علي، (١٩٧٧م) الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة غريب، الطبعة الثانية.

٢٨- سليمان، حنفي محمد،(١٩٩٠م) السلوك التنظيمي والأداء، القاهره: دار الجامعات المصرية.

٢٩- سولتر، ماك دونالد، (١٣٩٠هـ) "تفويض السلطة والتنسيق مبدآن رئيسيان للإدارة الفاعلة" ترجمة حسين ياسين، مجلة الإدارة العامة، العدد العاشر،السنة السابعة،معهد الإدارة العامة، الرياض.

٣٠- شاويش، مصطفى،(١٤١٤هـ) الإدارة الحديثة، عمان، دار الفرقان.

٣١- الشبكشي، صالح،(١٩٦٩م) العلاقات الإنسانية في الإدارة، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة.

٣٢- الشرقاوي، علي،(٢٠٠٢م) العملية الإدارية: وظائف المديرين، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

٣٣- الشريف، عزيزة،(١٩٨٦م) أنشطة العملية الإدارية، القاهرة: دار النهضة العربية.

٣٤- صقر ، هدى(١٩٩٤م) " محددات تفويض القرار لدى المديرين في قطاع البترول" ، مجلة الإدارة ، العدد ٤، المجلد٢٦، القاهرة:ابريل.

٣٥- الطماوي، سليمان محمد،(١٩٨٥م) النظرية العامة للقرارات الإدارية، القاهرة: دار الفكر العربي.

٣٦- الطماوي، سليمان محمد،(١٩٨٧م) مبادئ القانون الإداري، القاهرة، دار الفكر العربي، الطبعة العاشرة.

٣٧- الطويل، محمد عبدالرحمن،(١٣٩٩هـ) "دور الإدارة العامة في التنمية الاقتصادية"، بحث مقدم لندوة أهمية الإدارة في التنمية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

٣٨- الطويل، هاني عبدالرحمن،(١٩٨٦م) الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، عمان: الجامعة الأردنية.

٣٩- الظرف، عبد الحمن صالح،(١٩٩٤م) "أثر الحوافز على أداء أفراد حرس الحدود"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.

٤٠- عبد الأمير، ساجدة،(١٩٩٤م) " تفويض السلطة وأثره في تطوير الخدمة المدنية"، شئون الخدمة المدنية، وزارة الخدمة المدنية، مسقط: السنة ١٣، العدد ٥٠، أبريل.

٤١- عبد الهادي، بشار، (١٩٨٢م) التفويض في الاختصاص: دراسة مقارنة، عمان: دار الفرقان.

٤٢- عبدالفتاح، محمد سعيد،(١٩٨١م) الإدارة العامة، الاسكندرية: الدار المصرية الحديثة.

٤٣- عبدا ، عبد الغني بسيوني،(١٩٨٦م) التفويض في السلطة الإدارية، بيروت: مطابع الأمل.

٤٤- عبدا ، عبدالغني بسيوني،(١٩٩٣م) أصول علم الإدارة العامة، بيروت: الدار الجامعية.

٤٥- العبودي، محسن محمد،(١٩٨٥م) "أساليب القيادة الإدارية الحديثة بين المركزية واللامركزية" مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة: المجلد١٧، العدد ٤.

٤٦- عبيدات، ذوقان وآخرون،(١٩٨٧م) البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، القاهرة: دار الفكر العربي.

٤٧- العتيبي، عايض سعدون "موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: ١٤١٦هـ.

٤٨- العتيبي، علي ثواب،(١٤٠٩هـ) "إعداد القائد الأمني لمواجهة المهام المستقبلية"رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربى للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.

٤٩- عثمان ، محمد فتوح،(١٩٨٦م) التفويض في الاختصاصات الادارية، الطبعة الأولى، القاهرة: دار المنار.

٥٠- عساف، محمود،(١٩٨٨م) أصول الإدارة، القاهرة: دار الكتب.

٥١- عسكر، سمير أحمد، (د. ت) أصول الإدارة، دبي: دار القلم،.

٥٢-العكاس، ابراهيم، "التميز في الأداء"، مقال صحفي، جريدة الرياض، العدد ١٠٢٠٠.

٥٣- علاقي، مدني عبد القادر،(١٩٩٦) الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة الأولى، جدة: تهامة.

٥٤- العلياني، علي محمد، (١٤١١هـ) "أساليب تنمية القادة في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٥٥- العنزي، فياض،(١٩٩٧م) "تفويض السلطة بين القبول والرفض"، مجلة الحرس الوطني، السنة الثامنة عشرة.

٥٦- غبوش، أحمد الطيب،(١٩٨٨م) "تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية"، مجلة الإدارة العامة، العدد ٣٥، السنة١٠، ديسمبر.

٥٧- غيث، محمد عاطف،(١٩٩٠م) قاموس علم الاجتماع، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

٥٨- الفرماوي، عبدالرحمن،(١٩٨٦م) "النظام المحلى في إطار تكامل النظم والمشاركة الشعبية"، رسالة دكتوراة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

٥٩- القباني، بكر، (د. ت) القانون الإداري، القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الثانية.

٦٠- الكبيسي، عامر،(١٩٨٠م) "المركزية واللامركزية في الأدب والإدارة"، مجلة التنمية الإدارية، بغداد، العدد الرابع عشر، أيلول.

٦١- كوننتز، هارولد وسيريل أودونيل،(١٩٨٢م) مبادئ الإدارة- تحليل الوظائف والمهمات الإدارية، (ترجمة بشير العريضي، ومحمود فتحي عمر)، الجزء الأول،(د. ن.).

٦٢- الماوردي، أبو الحسن،(١٩٧٨م) الأحكام السلطانية والولاية الدينية، القاهرة: مطبعة الحلبي، الطبعة الثانية.

٦٣- المراسي، محمد مدحت،(١٩٩٢م) "تطور البناء التنظيمي لوزارة الداخلية: دراسة تحليلية من عام ١٩٥٢ حتى عام ١٩٩١م"، رسالة دكتوراة في علوم الشرطة، من كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة.

٦٤- مرشد، سمير أسعد،(١٩٨٨م) "مفهوم الكفاية والفاعلية في نظرية الإدارة العامة"، مجلة الاقتصاد والادارة، مجلد ١، جدة جامعة الملك عبدالعزيز، يناير.

٦٥- مصطفى، أحمد سيد،(١٩٩٢م) "قياس كفاءة تنفيذ العمليات الشرطية"، مجلة الفكر الشرطي، عدد ١.

٦٦- مكاوي، عاطف مصطفى،(١٩٩٥م) "السلطة والمسؤولية في إدارة المؤسسات الاجتماعية"، الاسكندرية: المؤتمر الثالث للتوجيه الإسلامي للخدمة الاجتماعية.

٦٧- المملكة العربية السعودية، مجموعة اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، المجموعة الأولى.

٦٨- منيف، إبراهيم عبد ا ،(١٩٨٣م) الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.

٦٩- المهوس وهاني خاشقجي،(١٩٨٧) مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، الرياض: مطابع الفرزدق.

٧٠- النجار، زكي محمد،(١٩٩٠م) "مبادئ التنظيم الإداري في الفكر الإداري"، مجلة الإداري، العدد ٤٢.

٧١- النمر، عصام وآخرون،(١٩٩٧م) الإدارة العامة - الأسس والوظائف، الرياض: الفرزدق.

٧٢- هاشم، زكي محمود،(١٩٨٨م) التنظيم وطرق العمل، الكويت: ذات السلاسل.

٧٣- هاشم، زكي،(٢٠٠١م) محمود أساسيات الإدارة، الكويت: ذات السلاسل.

٧٤- الوالي، محمود إبراهيم،(١٩٧٩م) نظرية التفويض الإداري: دراسة مقارنة، القاهرة: دار الفكر العربي.

٧٥- وزارة التخطيط،(١٤٠٠هـ) خطة التنمية الثالثة (١٤٠٠-١٤٠٥) المملكة العربية السعودية، الرياض: مطابع الحكومة.

المـلاحـق

أسماء المحكمين

١- د. إبراهيم عبدا الماجي – استاذ الإدارة العامة – أكادمية نايف العربية للعلوم الأمنية
٢- د. ناصر محمد الفوزان – كلية العلوم الإدارية – جامعة الملك سعود.
٣- د. خالد العيبان – كلية العلوم الإدارية – جامعة الملك سعود.
٤- د. فايز عبدا الشهري- أستاذ مساعد- كلية الملك فهد الأمنية .
٥- د. فؤاد عبدا العواد – استاذ مساعد بقسم الأساليب الكمية –كلية العلوم الادارية – جامعة الملك سعود.
٦- د. إيهاب السيد عبدالمحسن – مركز الرياض للكمبيوتر- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.
٧- د. ياسر الموسى – كلية العلوم الادارية – جامعة الملك سعود